

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MARTINA KORENT

ZADRUGE KAO POTENCIJAL RAZVOJA

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2014.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MARTINA KORENT

ZADRUGE KAO POTENCIJAL RAZVOJA

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Ivana Bujan, univ.spec.philol.angl

ČAKOVEC, 2014.

**Sadržaj:**

1. UVOD.....	5
2. POJMOVNO ODREĐENJE ZADRUGARSTVA .....	6
2.1 Prednosti i nedostaci osnivanja zadruga .....	7
2.2 Vrste zadruga .....	8
2.3 Zadružna načela .....	9
2.4 Zakonodavni okvir zadrugarstva .....	11
2.5 Povijesni pregled zadrugarstva .....	12
2.6 Zadrugarstvo u brojkama.....	14
3. SPECIFIČNOSTI DJELOVANJA ZADRUGA U ODNOSU NA OSTALE PRAVNE SUBJEKTE .....	23
4. IZVORI FINANCIRANJA ZADRUGA.....	25
5. VAŽNOST SOCIJALNOG KAPITALA U ZADRUŽNOM PODUZETNIŠTVU.....	27
5.1 Zadruge kao poduzeća budućnosti .....	30
5.2 Ekonomski utjecaj zadruga .....	32
5.3 Društveni utjecaj zadruga .....	33
5.4 Doprinosi zadrugarstva gospodarstvu .....	34
5.5 Prepreke razvoju zadruga .....	35
6. TRENDOVI ZADRUŽNOG PODUZETNIŠTVA I PRIMJERI DOBRE PRAKSE .....	36
6.1 Primjeri dobre prakse iz svijeta .....	38
6.2 Primjeri dobre prakse iz Hrvatske .....	39
6.3 Hrvatski savez zadruga.....	42
6.4 Međunarodni savez zadruga .....	45
7. ZAKLJUČAK .....	46
8. LITERATURA.....	47

**SAŽETAK:**

*Zadruge nisu dobrovoljne udruge u koje se ljudi uključuju da bi promicali i zagovarali svoje ideje i interese već se osobe udružuju kako bi zajedno gospodarski djelovale, donoseći odluke na demokratski način, poštujući zadružna načela i međusobnu solidarnost. Zadružno poslovanje ima određene prednosti kao što su odgovaranje na potrebe članova, stvaranje za zajednicu, neprofitno djelovanje, poboljšanje kvalitete života, ostvaruje ekonomsku održivost i društvenu odgovornost te se odupire krizama učinkovitije od ostalih poslovnih modela. Zadruge kroz povijest ostvarile su zavidne rezultate te su zaslužne za veći dio gospodarskog napretka, no razdoblje socijalizma ostavilo je negativan trag koji je prisutan i danas, iako zakonodavstvo usmjeruje svoje mjere u smjeru što većeg rasta zadružnog sustava. Statistički podaci pomažu u shvaćanju razine ostvarenog napretka kroz godine te motiviraju za daljnji rad. Za rast i razvoj ovog sektora otvorile su se mnoge nove mogućnosti financiranja i potporne politike ulaskom Hrvatske u Europsku uniju. Izdašne su mogućnosti brojnih europskih fondova koji pomažu malim i srednjim poduzetnicima da ostvare svoje potencijale. Zadruge se ističu svojim karakterom koji utječe i na ekonomski i na društveni razvoj, no posljednjih godina društveni utjecaj uzeo je maha, što zbog krize, što zbog potrebe za mijenjanjem društva i zajednice u kojoj živimo. U tom aspektu, važan postoje socijalni kapital čije su glavne sastavnice povjerenje, uzajamnost, demokracija, pravednost, stopa gospodarske suradnje, stopa volontiranja i gustoća dobrovoljnih organizacija. Zadruge svojim djelovanjem ostvaruju veliki gospodarski napredak i doprinose razvoju gospodarstva na način da smanjuju nezaposlenost, povećavaju proizvodnju, stvaraju konkurentnost te mogućnosti izlaska na inozemna tržišta. Unatoč tome, one nailaze na mnoge prepreke prilikom razvoja, kao što su zakonodavstvo, regulacija tržišta, potporne politike, prakse upravljanja i rukovođenja itd. No, zadružni se sektor odupire svim iskušenjima te u svojim više od 200 godine djelovanja postiže mnogo za zajednicu i gospodarstvo te je to razlog vjerovanja da su zadruge poduzeća budućnosti. Djelovanje zadruga prate određeni trendovi koji se najbolje mogu očitati kroz primjere dobre prakse i uspješnog poslovanja zadruga iz Hrvatske i svijeta.*

*Ključne riječi: zadruge, zadrugarstvo, gospodarstvo, poduzetništvo, društvo, socijalni kapital, razvoj*

## 1. UVOD

Zadugarstvo ima povijest dugu oko 200-tinjak godina, kada su ruralni poduzetnici i poljoprivrednici odlučili ujediniti svoje resurse i međusobno si pomoći u prevladavanju zajedničkih problema, ograničenom pristupu tržištu, a kasnije i pomoći siromašnima u izbjegavanju zaduživanja i osiguravanjem pristupa kvalitetnijoj robi i uslugama. No, unatoč njihovoj važnosti, zadrugama se ne poklanja pažnja koju zaslužuju. Razdoblje socijalizma ostavilo je negativan trag na ovom sektoru te su se načela zadružnog poslovanja i organiziranja nastojala prilagoditi socijalističkom modelu centralnog planiranja i upravljanja gospodarstvom. Stigma koju je ostavilo to doba i danas sprječava snažniji zamah razvoja zadugarstva. No, zadrugе su značajne organizacije koje doprinose društveno – ekonomskom razvoju zemalja te uspješno odgovaraju na krizu, zbog čega ih možemo okarakterizirati otpornijima od klasičnih poduzeća. Zadrugе mogu doprinijeti održivoj ekonomiji i pravednijem društvu, nisu motivirane stjecanjem profita i odgovaraju na potrebe zajednica. Uvođenjem primjerenih regulatornih politika, razvojem konzistentnih modela upravljanja i praksi vođenja, edukacijom mladih poduzetnika te promocijom prepoznatljivosti zadruga može se iskoristiti sav potencijal i prednosti koje zadrugе pružaju te one mogu postati odgovorne za cjelokupan rast i razvoj gospodarstva i poduzetništva. U ovom radu najveća pažnja posvećena je modelu zadugarstva kao sektoru koji je nedovoljno uključen u razvoj ekonomije i društva u zemljama te su objašnjeni svi potencijali koji se mogu iskoristiti za razvoj. Ovaj završni rad koncipiran je u nekoliko cjelina. U prvom dijelu pojmovno će se odrediti pojam zadugarstva u sklopu kojeg će se navesti prednosti i nedostaci osnivanja zadruga, vrste zadruga, zadružna načela, a poseban naglasak stavljen je na povijest, zakonodavstvo i statističke podatke. U drugom dijelu rada istaknut će se specifičnosti djelovanja zadruga u odnosu na ostale pravne subjekte te izvori financiranja zadruga putem fondove EU. Važnost socijalnog kapitala u zadružnom poduzetništvu objašnjena je putem ekonomskog i društvenog utjecaja kojeg zadrugе ostavljaju te doprinosa gospodarstvu. Zadrugе su definirane kao poduzeća budućnosti iako kroz svoje djelovanje i razvoj prolaze kroz određene prepreke. U trećem, zadnjem, dijelu rada spomenuti su trendovi zadružnog sektora te primjeri dobre prakse iz

Hrvatske iz svijeta, a pobliže je objašnjeno djelovanje Hrvatskog saveza zadruga i Međunarodnog saveza zadruga te je na kraju izveden zaključak.

Ovaj rad je preglednog karaktera te su u njegovoj izradi korišteni sekundarni podaci, odnosno, podaci koji su rezultat prethodnog prikupljanja primarnih podataka. Za prikupljanje literature korišteno je istraživanje za stolom, odnosno, pretraživanje knjižnice, interneta te publikacija.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE ZADRUGARSTVA

Zadruga su definirane kao treći oblik poduzetništva u Republici Hrvatskoj te su regulirane Zakonom o zadrugama („Narodne novine“ broj 34/11 i 125/13): zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne ili druge potrebe i interese te ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana. Dakle, zadruga je zapravo društvo osoba koje počiva na radu svojih članova te samim time proizlazi da je zadruga jača što ima veći broj članova. Članovi zadruge ulaskom u istu ulažu rad umjesto kapitala te je time temeljni kapital rad stoga bi se zadruge mogle opisati kao udruživanje ljudi. Zadruga je demokratski vođena organizacija putem koje se ostvaruju ekonomski, socijalni i kulturološki ciljevi. Osnovne značajke zadruge su slobodno, otvoreno i dobrovoljno udruživanje te isto tako i povlačenje iz zadružnog poduzeća, demokratska struktura u kojoj svaki član ima jedan glas, dakle, odluke se donose na temelju volje većine, prisutna je pravedna raspodjela dobiti, autonomnost i nezavisnost (Đukan i sur.2013). *„Član zadruge je fizička i pravna osoba koja u cijelosti ili djelomično posluje putem zadruge, tj. ona osoba koja putem zadruge prodaje svoje proizvode, odnosno usluge, nabavlja proizvode ili koristi usluge potrebne za obavljanje svoje djelatnosti ili na drugi način neposredno sudjeluje u ostvarivanju ciljeva radi kojih je zadruga osnovana“* (Đukan i sur.,2013.). Kao dobar zadrugar, osoba mora posjedovati određen stupanj zajedništva u ostvarivanju interesa putem zadruge. Ova pretpostavka proizlazi iz pravnog određenja zadruge kao društva u kojem članovi zadruge sudjeluju neposredno i ostvaruju svoje

interese zajedničkim poslovanjem po načelu uzajamne pomoći. Dakle, zadrugar posluje putem zadruge te to uključuje i sudjelovanje u rezultatima poslovanja. Zadruga su jedinstven poduzetnički model u kojem su članovi istovremeno i vlasnici te uživaju koristi proizašle iz ekonomske aktivnosti zadruge. Kod osnivanja zadruge, najvažnije je pitanje zajedničkih ciljeva i interesa zbog kojih dolazi do zadružnog udruživanja. Ciljevi su jasniji što su prepoznatljiviji, dakle, bazirani na ciljevima samostalnih djelatnosti i na problemima s kojima se svakodnevno u toj djelatnosti i poslovanju susreću (Đukan i sur.2013.)

## 2.1 Prednosti i nedostaci osnivanja zadruga

Zadruga se osnivaju kako bi odgovorile na potrebe koje nisu zadovoljene putem poduzeća kojima upravljaju investitori. Sukladno podjeli po vrstama zadruga, potrošačke se zadruga osnivaju kako bi se smanjili troškovi posredovanja i maloprodajne cijene, proizvodne se osnivaju radi jačanja slabe tržišne moći proizvođača te se kao najzastupljenija u ovoj skupini javlja poljoprivredna. Radničke zadruga osnivaju se kako bi svojim članovima osigurale mogućnost samostalnog vođenja poslovanja dok se društva uzajamne pomoći osnivaju radi zajedničkog osiguranja i pomoći radnicima i lokalnoj zajednici. Zadruga doprinose društveno – ekonomskom razvoju industrijskih zemalja, kao i zemljama u razvoju, sudjeluju u porastu zaposlenosti, a raspodjelu bogatstva održavaju uravnoteženijom (Borzaga i Galera, 2012.). Zadruga poboljšavaju kvalitetu života cijelih zajednica te je njihova uloga postala značajna u svjetlu globalne financijske i ekonomske krize te isto tako uspješno odgovaraju na krizu u poduzećima u vlasništvu investitora. Što se poduzetništva tiče, udruživanje u zadruga i rad zajedničkim snagama može pomoći svim malim poduzetnicima da postanu konkurentniji na tržištu te respektabilniji poslovni subjekti jer kao mali nisu zanimljivi velikim partnerima na tržištu. Današnje je tržište preveliko za sitne gospodarske subjekte te oni nisu u mogućnosti ravnopravno i uspješno sudjelovati na tržištu. Udruživanje u zadruga olakšava i pojednostavljuje poslovanje na način da se materijal nabavlja po izuzetno povoljnoj cijeni, prodaje se veća količina proizvoda, knjigovodstvene se usluge ne plaćaju pojedinačno već za sve članove zadruge kolektivno. Zadruga je svojim sredstvima u mogućnosti investirati u alate i strojeve za koje poduzetnik pojedinac ne bi pronašao sredstva te se putem zadruge ujedinjavaju svi

kapaciteti proizvodnje, a konačan je proizvod krajnjem korisniku ponuđen kao kvalitetniji, pristupačniji i zanimljiviji. Zadruga okuplja veći broj poduzetnika, individualaca, ustanova itd. Umjesto samostalnog natjecanja na tržištu, zadruga omogućuje pojedincima i malim poduzećima učinkovitije pregovaranje. Time se ostvaruje smanjenje ulaznih troškova (Đukan i sur. 2013.). *„Pojedinač u zadruzi spoznaje da ukoliko radi što bolje za sebe, istovremeno radi i za dobrobit zadruge, a uspješan razvoj zadruge djeluje povratno na pojedinca i povećava njegovu dobit“* (Đukan i sur. 2013.). No, ukoliko se u pojedincu ne razvije vrijednost zadružnog zajedništva te je interes za samostalnim donošenjem odluka i samostalnim snošenjem posljedica svojih odluka jači od zajedničkog interesa svih članova zadruge, tada je bolje rješenje trgovačko društvo ili obrt. Zadružna načela upravljanja su za neke pojedince preveliko opterećenje i prepreka. U pogledu učinkovitosti, zadruga proizlazi iz mnogo čvršćeg oslanjanja na motivaciju koja ne proizlazi iz osobnog interesa. Zadruga nisu podložne problemu sljeđenja, kao ostale institucije. Dodatni resurs koji one posjeduju jest motivacija članova (Đukan i sur.2013.).

## 2.2 Vrste zadruga

Sukladno Zakonu o zadrugama, razlikujemo nekoliko vrsta zadruga.

Poljoprivredna zadruga je zadruga koja kao glavnu djelatnost obavlja djelatnosti bilinogojstva, stočarstva, šumarstva, lovstva ili s njima povezane uslužne djelatnosti, odnosno pomoćne djelatnosti u poljoprivredi ili djelatnosti proizvodnje proizvoda bilinogojstva i stočarstva i prvog stupnja njihove prerade. Radnička zadruga je zadruga u kojoj najmanje 2-3 njezinih članova ima sklopljen ugovor o radu sa zadrugom. Ribarska zadruga je zadruga kojoj je osnovna djelatnost ribarstvo, a djelatnost njezinih članova ulov, uzgoj, prerada proizvoda ribarstva, uključujući i njihov plasman na tržište, a sukladno posebnom propisu. Stambena zadruga je zadruga osnovana radi zadovoljenja stambenih potreba svojih članova. Graditeljska zadruga je zadruga koja obavlja djelatnost građenja. Socijalna zadruga je zadruga osnovana radi obavljanja djelatnosti kojima se pruža pomoć u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim, nemoćnim i drugim fizičkim osobama, koje one same ili uz pomoć članova obitelji ne mogu



zadovoljiti zbog nepovoljnih osobnih, gospodarskih, socijalnih ili drugih okolnosti. Takva je zadruga osnovana i radi uključivanja u radne i gospodarske procese osoba s umanjenom radnom sposobnošću i drugih fizičkih osoba koje nemaju dovoljno sredstava za podmirenje osnovnih životnih potreba, a nisu u mogućnosti ostvariti ih svojim radom ili prihodom od imovine ili iz drugih izvora. Potrošačka zadruga je osnovana radi zajedničke kupnje, odnosno nabave roba ili usluga. Obrtnička zadruga je zadruga u kojoj najmanje polovina članova obavlja djelatnost sukladno Zakonu o obrtu. Sekundarna zadruga je zadruga koju osnivaju dvije ili više zadruga radi zajedničkog nastupa na tržištu, povećanja konkurentnosti i ostvarenja drugih zajedničkih ciljeva (<http://www.propisi.hr/print.php?id=5714>, 01.09.2014.).

### **2.3 Zadružna načela**

Zadruga se temelji na zadružnim vrijednostima kao što su: samopomoć, odgovornost, demokratičnost, ravnopravnost, pravičnost i solidarnost te moralnim vrijednostima: poštenje, otvorenost, društvene odgovornosti i skrb za druge. Odnosi među članovima zadruge uređeni su društvenim načelima, a to su: dragovoljno i otvoreno članstvo, nadzor poslovanja od strane članova, gospodarsko sudjelovanje članova zadruge i raspodjela, samostalnost i neovisnost, obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruge, suradnja među zadrugama i briga za zajednicu. Sukladno Zakonu o zadrugama, dragovoljno i otvoreno članstvo podrazumijeva da je članstvo u zadruzi dragovoljno i otvoreno prema svim osobama koje koriste njezine proizvode, usluge i koje su spremne prihvatiti odgovornosti članstva, bez ikakve spolne, rasne, socijalne, političke, vjerske ili bilo koje druge diskriminacije. Članovi se dragovoljno udružuju i dragovoljno mogu izaći iz zadruge. Nadzor poslovanja od strane članova objašnjava činjenicu da je zadruga demokratsko društvo čiji rad nadziru njezini članovi koji aktivno sudjeluju u stvaranju poslovne politike i donošenju odluka. Izabrani predstavnici članova odgovaraju članstvu. Članovi imaju jednaka glasačka prava (jedan član – jedan glas). Zadruga bi u tom aspektu morala svojim članovima osigurati aktivno sudjelovanje u vođenju poslovanja, demokratsku odgovornost svih upravljačkih funkcija, aktivno sudjelovanje članova u izradi dugoročnih planova, uspješnu komunikaciju između zadruge i članova, ali i članova

međusobno, dogovoreni delegirani autoritet kako bi se članovi ponašali u skladu s interesom zadruge i poslovanja te postojanja redovitog nadzora nad upravljanjem zadrugom i procesima poslovnog upravljanja (Gausden i sur, 2006. - 2008.). Gospodarsko, odnosno ekonomsko, sudjelovanje članova zadruge govori o tome da je dužnost članova zadruge, prema interesima i mogućnostima, sudjelovanje u radu i doprinos razvoju zadruge. Članovi raspoređuju dobit za: razvitak zadruge, porast pričuva, članovima – razmjerno poslovanju sa zadrugom i kao potpora drugim aktivnostima zadruge. Dakle, zadružna imovina koju stvaraju zadrugari je zajednička i nedjeljiva. Zadruga osigurava stvaranje financijskih rezervi i kapitala zajedničkom vlasništvu, zajedničko planiranje i prihvaćanje platne strukture i drugih nagrada te razine plaća dostatne da se održe dugoročna zapošljavanja i članstva te da bi se održala potrebna razina vještina i iskustva (Gausden i sur. 2006. – 2008.). Samostalnost i neovisnost govori o tome da se zadruga, kao samostalna i neovisna pravna osoba, u pravnom prometu s drugim pravnim osobama i državnim tijelima oslanja na rad svojih članova i zadružne resurse, pod neposrednim nadzorom svojih članova, odnosno, zadruga zadržavaju samostalnost prilikom sklapanja sporazuma, ugovora i financijskih aranžmana s drugim stranama. U sklopu ovog načela, zadruga redovito kontrolira planiranje poslovanja i upravljačke procese, ima financijsku kontrolu i financijsko upravljanje, uključujući i unutarnje revizije nad svim dijelovima poslovanja, aktivno upravlja djelatnostima, osobljem, marketingom i drugim poslovnim funkcijama, upravlja i kontrolira vanjske i unutarnje rizike, donosi procjenu upravljačkih, koordinacijskih i tehničkih vještina potrebnih da bi se ostvarili operativni ciljevi, ulaže u opremu i prostor koji osiguravaju radne uvjete i učinkovito obavljanje djelatnosti, komparativno mjeri zadružni i poslovni učinak s poznatim standardima učinka (Gausden i sur. 2006. – 2008.). Obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruge podrazumijeva da zadruga provodi obrazovanje i stručno usavršavanje svojih članova, izabranih predstavnika, upravitelja i zaposlenika, kako bi pridonijeli razvitku svoje zadruge. Ona izvješćuje svoje članove i javnost o naravi, koristima i prednostima zadrugarstva. Zadruga osigurava da svi članovi steknu obuku iz članstva i vještina potrebnih za upravljanje i razvoj zadruge, da članovi steknu stručnu obuku potrebnu za sve trenutne i buduće poslove, da se dužnosnici, stručnjaci i izabrani predstavnici profesionalno razvijaju i usavršavaju, da se usvajaju upravljačke vještine i tehnike koje omogućuju učinkovitu koordinaciju zadružnog

poslovanja te da se priroda i koristi zadrugarstva promoviraju u javnosti i lokalnoj zajednici (Gausden i sur 2006. – 2008.). Načelo o suradnji među zadrugama objašnjava da zadruga najučinkovitije služe svojim članovima i jačanju zadružnog sustava povezivanjem i suradnjom na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Zadruga se na temelju ovog načela umrežava sa zadrugama svih tipova te promiče međusobnu povezanost članova, prakticira pravičnu i poštenu konkurenciju među zadrugama, nastoji ostvariti aktivnu suradnju s drugim zadrugama da bi dostigla ekonomiju razmjera, pristup poslovnim mogućnostima i dugoročnom razvoju poslovanja (Gausden i sur. 2006. – 2008.). Isto tako, zadruga brine za zajednicu te posluje na način na koji pridonosi održivom razvoju okruženja i lokalne zajednice. U tom pogledu, zadruga redovito kontrolira okolišni i društveni učinak svog poslovanja, utvrđuje i ostvaruje standarde etičkog poslovanja, osigurava visoku razinu radnih i sigurnosnih uvjeta, u poslovanju daje prednost lokalnoj i poštenoj trgovini te drugim održivim inicijativama te sudjeluje u lokalnoj, ali i široj zajednici i na taj način promovira načela zadrugarstva (Gausden i sur. 2006. – 2008.).

## 2.4 Zakonodavni okvir zadrugarstva

Zakonodavstvo koje se odnosi na zadruga češće je ograničavajućeg karaktera umjesto poticajnog. Zakoni mogu imati dvije posljedice: potkopavaju ili ograničavaju vidljivost i primjenu zadružnog oblika poduzetništva te slabe jačanje međunarodnog zadružnog poslovanja i potencijalnu suradnju među zadrugama. Zakonom o zadrugama definiran je pojam zadruga, opisana su zadružna načela, predmet poslovanja i sjedište zadruga, uvjeti za osnivanje zadruga, sadržaj pravila zadruga, definirano je članstvo u zadrugi i tijela zadruga, imovina zadruga, poslovanje zadruga i odgovornosti za obveze, uvjeti prestanka rada zadruga, a opisane su i vrste zadruga s određenim posebnostima (Borzaga i Galera, 2012.)

Statut europskih zadruga usvojen je 22. srpnja 2007. godine radi pružanja primjerenog pravnog okvira poslovanju zadruga, kako bi se olakšale i pojednostavile njihove prekogranične i transnacionalne aktivnosti. Statut se sastoji od propisa kojima su detaljno definirana pravila osnivanja i upravljanja europskim zadrugama te direktive koja ocrtava

formalnosti u skladu s kojima zaposlenici moraju sudjelovati u donošenju važnih odluka na razini organizacije putem informiranja, savjetovanja i sudjelovanja u radu tijela zadruge. Osim poslovanja zadruga, Statut također uređuje udruživanje svih vrsta poduzeća s namjerom ostvarivanja zajedničkih koristi, kao što su ulazak na nova tržišta, postizanje ekonomije razmjera, zajedničke razvojne aktivnosti i slično. Statutom je omogućeno udruživanje 5 ili više građana Europske unije iz više od jedne zemlje članice u europsku zadrugu. Europska zadruga je pravna osoba čiji su članovi fizičke ili pravne osobe koje obavljaju različite djelatnosti zajedno, dok istodobno zadržavaju svoju neovisnost. Članovi su uključeni u izvršavanje aktivnosti zadruge kao i upravljanje zadrugom. SCE ili Societas Cooperativa Europaea predstavlja dodatni pravni oblik i ne zamjenjuje postojeće zakone kojima se uređuju zadruga na nacionalnoj ili regionalnoj razini. To je instrument dizajniran kako bi se olakšala transnacionalna suradnja i stoga članovi moraju biti rezidenti više od jedne zemlje članice EU. Unutar SCE postoji Direktiva o uključenosti zaposlenika koja se odnosi na sudjelovanje zaposlenih u SCE i utvrđuje skup pravila koja su osmišljena uzimajući u obzir specifične značajke oba entiteta koji sudjeluju u stvaranju europske zadruge kao i same europske zadruge te na različite načine njezino osnivanje (Babić i sur. 2011).

## 2.5 Povijesni pregled zadrugarstva

Zadruga su posljednja dva stoljeća jedan od najznačajnijih gospodarskih subjekata koje su direktno utjecale na razvoj društvene ekonomije u svijetu. U 19. i 20. stoljeću bile su jedan od najstarijih i najraširenijih oblika društvenih poduzeća, kada su se javljale različite inicijative s ciljem ublažavanja posljedica siromaštva. Iz tog su razloga seljaci i obrtnici osnivali zadruga. Najveći zamah u razvoju zadrugarstva dogodio se 1844. godine osnivanjem jedne od prvih zadruga u svijetu nazvane Rochdale Society of Equitable Pioneers. Ona je postala prava potrošačka zadruga koja je kasnije poslužila kao primjer svim ostalim zadrugama u svijetu. Za vrijeme njezinog djelovanja razvile su se čuvene Rochdale Principles kao temeljni akt s nizom pravila za poslovanje zadruga koja su se temeljila na 7 osnovnih načela: otvoreno članstvo, demokratsko sudjelovanje članova, raspodjela dobiti sukladno prometu, isplata umjerene kamate na kapital, politička i

vjerska neutralnost, gotovinsko plaćanje proizvoda i usluga te promocija obrazovanja. Godine 1937. ICA – International Cooperative Alliance prihvaća originalne Rochdale Principles kao temeljna načela zadruga u svijetu, a 1966. ona se revidiraju u zadružna načela koja se primjenjuju i danas. Prva zadruga u Hrvatskoj osnovana je 1862.godine u Pitomači pod nazivom „Pitomačka zanatnička zadružnica“, obrtnička zadruga koja svoju djelatnost nije prekidala do danas (Petričević, 2013.). U 20.stoljeću, u zemljama središnje i istočne Europe koje su bile usko povezane sa sustavom Sovjetskog saveza i centraliziranom ekonomijom, država je jedina provodila ekonomske aktivnosti, ne ostavljajući time prostora vizionarima i društvenim poduzetnicima da djeluju. Iako su postojali neki tipovi zadrugarstva, principi zadrugarstva poput otvorenosti za članstvo i demokratnog upravljanja potpuno su bili neprihvaćeni (Monzon, Chavez, 2008.). Drugi veliki zamah razvoju zadrugarstvu zabilježen je 1991.godine usvajanjem talijanskog Zakona o socijalnim zadrugama. Naime, tradicionalna tržišna ekonomija nije se znala nositi s velikim problema poput ogromne dugotrajne nezaposlenosti, društvenog isključivanja, loših životnih uvjeta u ruralnim područjima, zdravstva, obrazovanja itd. te je zadrugarstvo i društvena ekonomija doživjela pravi procvat (Petričević, 2013.). Zadruga imaju duži životni vijek od profitnih tvrtki, a razlog tome je neprestano prilagođavanje zadružnog modela promjenama okolnosti zbog čega su nastajali novi zadružni oblici koji su odgovarali na ekonomske i društvene probleme. Kada su se počele pojavljivati, zadruga se često bile spontane obrambene reakcije na surove okolnosti izazvane industrijskom revolucijom ili siromaštvom ruralnih predjela. Tijekom godina one su pridonosile sve većim udjelom prihoda i zaposlenosti. Razvoj zadruga je proces koji još traje te se javljaju novi oblici kao što su socijalne i zadruga lokalnih zajednica kako bi se osigurale usluge kojih je ponuda bila nedostatna, uključujući socijalne i obrazovne usluge te usluge radne integracije u lokalne zajednice te usluge za osobe u nepovoljnom položaju. Također, pojavile su se i zadruga koje pomažu zajednicama da bolje iskoriste lokalne resurse (Hagedorn, 2012.). Temeljni razlog dugovječnosti zadruga je činjenica da one nisu motivirane stjecanjem najvećeg mogućeg profita već odgovaranjem na potrebe zajednica. Zadruga su doprinijele poboljšanju kvalitete života velikim segmentima društva i to često onima u nepovoljnom položaju. Povijest pokazuje da bolje preživljavaju krizu nego ostali poduzetnički oblici te uspješnije odgovaraju na posljedice krize. Međutim, pojavom socijalizma u kojem su se načela zadružnog

poslovanja i organiziranja nastojala prilagoditi socijalističkom modelu centralnog planiranja i upravljanja gospodarstvom i danas ostavlja određen negativan trag i stigmatu i sprječava snažniji zamah razvoju zadrugarstva (Babić i sur,2011).

## 2.6 Zadrugarstvo u brojkama

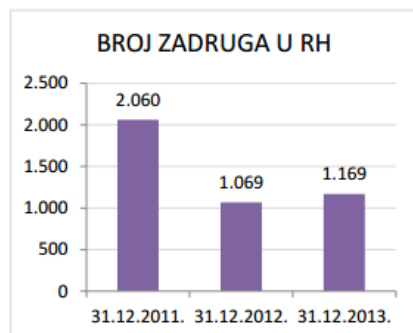
Na dan 31.12.2013. u Hrvatskoj je poslovalo 1 169 zadruga u kojima je bilo 19 485 zadrugara te 2 734 zaposlenih, a prihodi iz 2012. iznosili su 1 909 214 449,00 kn. Izvor podataka koji se koristi u analizi je Evidencija zadruga i zadružnih saveza Hrvatskog saveza zadruga i godišnja financijska izvješća zadruga FINA-e.

**Tablica 1.** *Usporedba stanja u zadrugarstvu 31.12.2011. – 31.12.2012. – 31.12.2013.*

	<b>31.12.2011.</b>	<b>31.12.2012.</b>	<b>31.12.2013.</b>
<b>ZADRUGE</b>	<b>2.060</b>	<b>1.069</b>	<b>1.169</b>
<b>ZADRUGARI</b>	<b>28.866</b>	<b>18.767</b>	<b>19.485</b>
<b>ZAPOSLENI</b>	<b>4.246</b>	<b>2.680</b>	<b>2.734</b>
<b>PRIHODI</b>	<b>2.194.282.093,00 kn</b>	<b>1.909.214.449,00 kn</b>	<b>n/a</b>

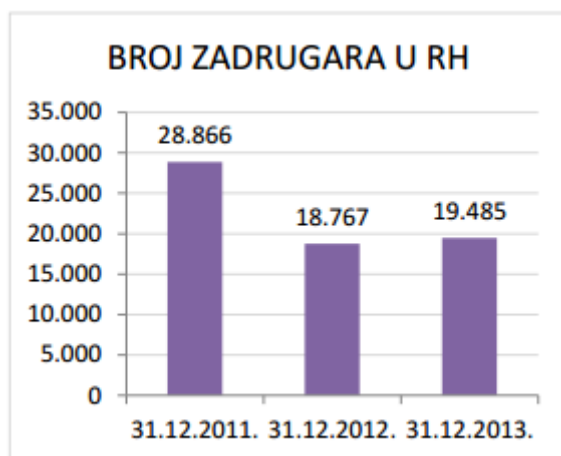
Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

U tablici 1 prikazani su podaci o stanju zadruga, zadrugara i zaposlenih u zadrugama u periodu od 1.1.2011. do 31.12.2013. Zakonu o zadrugama koji je stupio na snagu 31.03.2012. morale su se prilagoditi sve zadruge te su time iz evidencije izbrisane neaktivne zadruge te one s nedovoljnim brojem zadruga. Zadruge koje nisu podnijele evidenciju, izbrisane su iz iste što je rezultiralo velikim brojčanim smanjenjem. Ukupni prihod zadruga smanjio se za 13%.

**Grafikon 1.** Kretanje broja zadruga od 31.12.2011.- 31.12.2013.

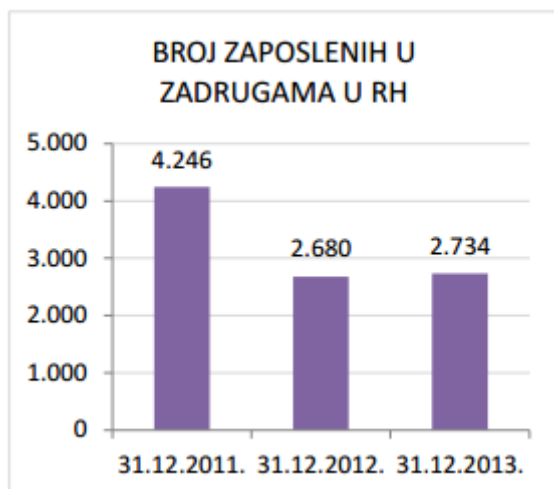
Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Na grafikonu 1 vidljivo je da je broj zadruga smanjen gotovo na pola, s 2 060 na 1 1 69, što ukazuje na velik broj neaktivnih zadruga koje su bile upisane u evidenciju.

**Grafikon 2.** Kretanje broja zadrugara od 31.12.2011. do 31.12.2013.

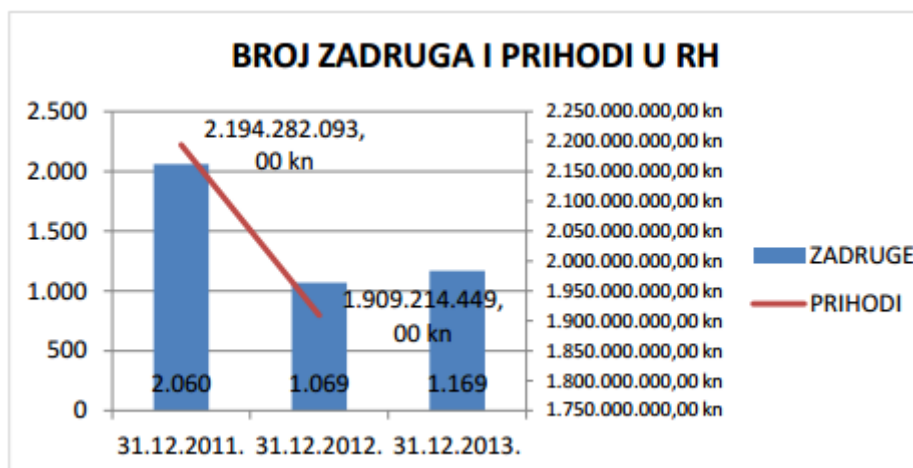
Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Na grafikonu 2 vidljivo je da se broj zadrugara smanjio za 35%, s 28 866 na 19 485. Prosječan broj zadrugara u zadrugama prije usklađenja bio je 14 a sad je 17.

**Grafikon 3.:** Kretanje broja zaposlenih od 31.12.2011.- 31.12.2013.

Izvor: <http://www.zadruga.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Na grafikonu 3 vidljivo je da je broj zaposlenih u zadrugama smanjen za 36%, točnije, s 4 246 na 2 734.

**Grafikon 4.:** Kretanje broja zadruga i prihoda do 2013.

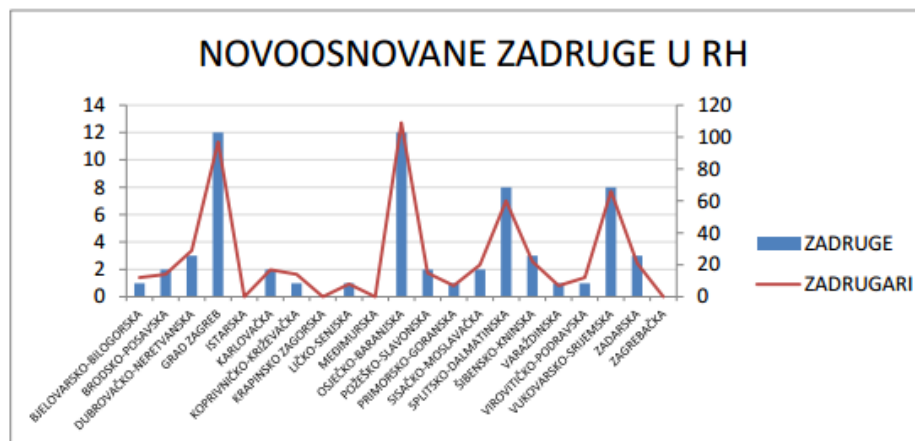
Izvor: <http://www.zadruga.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Što se tiče usporedbe 2012. i 2013. godine broj zadruga u Evidenciji zadruga i zadružnih saveza povećan je za 100 zadruga, ukupan broj zadrugara povećan je za 718, a broj



zaposlenih u zadrugama povećao se za 54 zaposlena. Od 100 novih članica, 63 su novoosnovane, a preostalih 37 je usklađenih s novim Zakonom o zadrugama.

**Grafikon 5.** *Novoosnovane zadruge i zadrugari u 2013. godini*



Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

U Međimurskoj županiji u 2013. godini nije osnovana nijedna nova zadruga, a najviše ih je osnovano u Gradu Zagrebu (12), Osječko – baranjskoj (12) i Splitsko – dalmatinskoj županiji (8). Sukladno tome, najveći broj zadrugara javlja se upravo u tim županijama, što je vidljivo na grafikonu 5.

**Tablica 2.:** *Novoosnovane zadruge u 2013. godini po djelatnostima*

DJELATNOST	ZADRUGE	ZADRUGARI	ZAPOSLENI
POLJOPRIVREDA I ŠUMARSTVO	23	205	1
RIBARSTVO	1	7	1
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	9	69	1
GRAĐEVINARSTVO	2	22	1
TRGOVINA	7	59	0
TURIZAM I UGOSTITELJSTVO	7	63	3
USLUGE*	7	56	0
NEPOZNATO	7	49	0
<b>UKUPNO</b>	<b>63</b>	<b>530</b>	<b>7</b>

Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

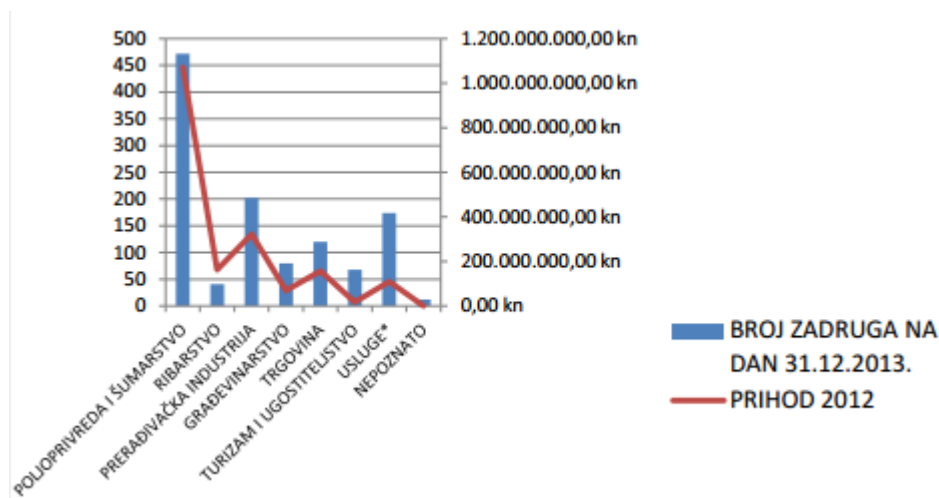
U tablici 2. vidljivo je da je najveći broj novoosnovanih zadruga u djelatnosti poljoprivreda i šumarstvo te je sukladno tome najveći broj zadrugara upravo u toj djelatnosti. Prerađivačka djelatnost slijedi odmah nakon poljoprivrede i šumarstva, s pratećim brojem zadrugara. Nakon toga slijede trgovina, turizam i ugostiteljstvo te usluge.

**Tablica 3:** Broj zadruga, zadrugara, zaposlenih u 2013. te prihodi po djelatnostima u 2012.

DJELATNOST	BROJ ZADRUGA	BROJ ZADRUGARA	BROJ ZAPOSLENIH	PRIHOD 2012
POLJOPRIVREDA I ŠUMARSTVO	472	8.151	1.341	1.072.055.784,00 kn
RIBARSTVO	41	600	140	162.475.831,00 kn
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	202	2.898	383	322.001.309,00 kn
GRAĐEVINARSTVO	80	835	124	68.785.964,00 kn
TRGOVINA	120	3.903	370	156.273.546,00 kn
TURIZAM I UGOSTITELJSTVO	68	569	95	17.697.271,00 kn
USLUGE*	174	2.444	281	109.924.744,00 kn
NEPOZNATO	12	85	0	0,00 kn
<b>UKUPNO</b>	<b>1.169</b>	<b>19.485</b>	<b>2.734</b>	<b>1.909.214.449,00 kn</b>

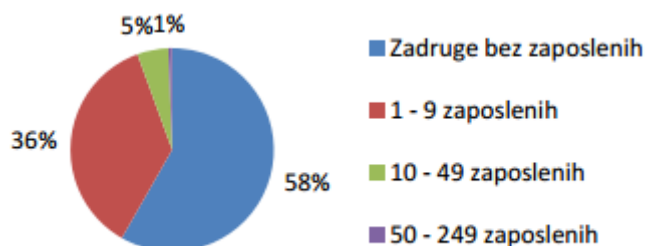
Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Tablica broj 3 pokazuje da je najveća zastupljenost poljoprivrednih zadruga (40%) što je posljedica duge tradicije zadrugarstva u Hrvatskoj te činjenice da je najveći broj osnovanih i opstalih zadruga uglavnom poljoprivrednih. Dio tih zadruga svrstan je u kategoriju „prerađivačka industrija“ jer se bave obradom poljoprivrednih proizvoda i njihovom finalizacijom. U djelatnosti usluga djeluje ukupno 174 zadruga, a u tu kategoriju spadaju: administrativne i uslužne djelatnosti (26), djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (23), financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja (1), informacije i komunikacije (11), javna uprava i obrtana, obvezno socijalno osiguranje (1), obrazovanje (3), poslovanje nekretninama (3), prijevoz i skladištenje (24), rudarstvo i vađenje (2), stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (45), umjetnost, zabava i rekreacije (15) i ostale uslužne djelatnosti (20).

**Grafikon 6.: Prihodi i zadruge po djelatnostima**

Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

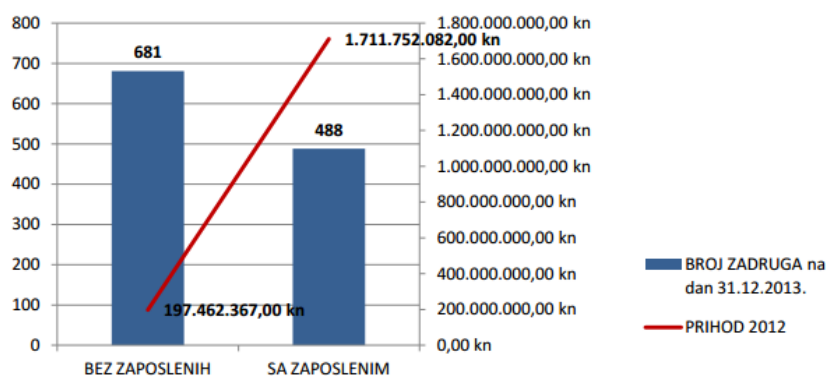
Na grafikonu 6 prikazano je stanje u poslovanju zadruga. Može se uočiti blagi pad u poljoprivrednoj proizvodnji, pad u trgovini pa i u građevini što je odraz trenutnog stanja u gospodarstvu. Blagi porast zabilježen je u prerađivačkoj industriji što upućuje na to da su zadruge svoje aktivnosti usmjerile u preradu i finalizaciju proizvoda te tako lakše prevladavaju krizu jer su spoznale da su tržišta sve zahtjevnija i traže finalne, kvalitetne i autohtone proizvode.

**Grafikon 7: Broj zaposlenih u zadrugama**

Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Prema podacima prikazanim na grafikonu 7 vidljivo je da je 58% zadruga bez zaposlenih te je time ugroženo uspješno vođenje poslovanje zadruga, naročito ako se radi o ozbiljnoj prerađivačkoj proizvodnji. Potrebno je da zadruga ima osobu koja može profesionalno voditi poslovanje, koordinirati proizvodnju, prodaju, naplatu i sve ostale aktivnosti neophodne za uspješno poslovanje pravne osobe. Zabrinjavajuća je činjenica da oko 10% zadruga uprihođuje 90% ukupnog prihoda u zadrugarstvu što znači da oko 200-tinjak zadruga nosi cijeli zadružni sustav i da su se samo one uključile na tržište te uspješno posluju..

**Grafikon 8:** *Usporedba prihoda zadruga sa i bez zaposlenih*



Izvor: <http://www.zadruga.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Zadruga bez ijednog zaposlenika ostvarile su u 2012.godini 197 milijuna kuna prihoda dok su zadruga za 1 ili više zaposlenih ostvarile 8,7 puta više, odnosno preko 1,7 milijardi kuna, što je vidljivo na grafikonu 8. Ove činjenice dovele su vrijednost zadružnog sustava u nepovoljan položaj s obzirom na to da je važno da zadruga ostvaruju gospodarske ciljeve te vode brigu i o socijalnim interesima zadrugara čime stvaraju dobrobit za lokalnu zajednicu

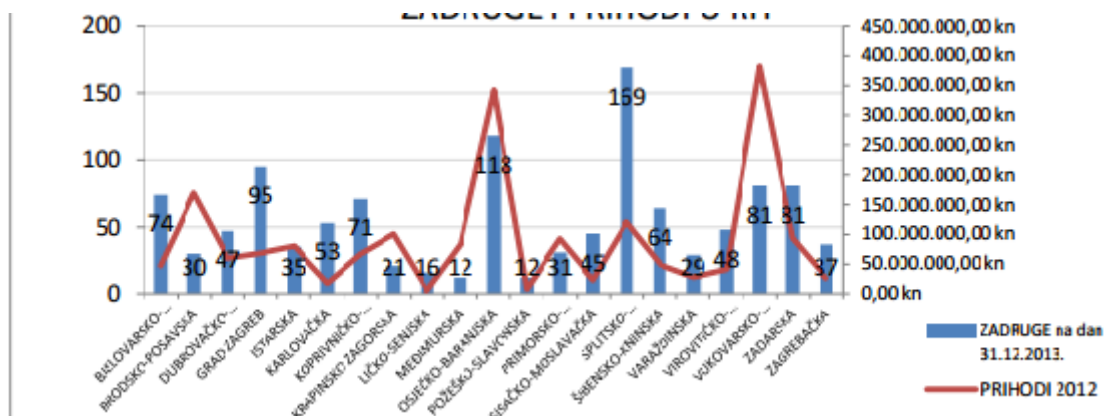
Tablica 4.: Zadruge po županijama

ŽUPANIJA	ZADRUGE	ZADRUGARI	ZAPOSLjeni	POLJOPRIVREDA I ŠUMARSTVO	RIBARSTVO	PRERADIVAČKA INDUSTRIJA	GRAĐEVINARSTVO	TRGOVINA	TURIZAM I UGOSTITELJSTVO	USLUGE	NEPOZNATO	PRIHODI 2012
BIJELOVARSKO-BILOGORSKA	74	652	157	25	1	10	1	8	5	24	0	47.273.830,00 kn
BRODSKO-POSavsKA	30	323	183	21	1	3	0	3	0	2	0	169.763.086,00 kn
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	47	2.107	145	28	2	7	0	3	3	1	1	60.733.289,00 kn
GRAD ZAGREB	95	1.549	81	18	2	18	21	12	3	19	2	68.527.924,00 kn
ISTARSKA	35	2.000	60	7	10	2	5	3	0	8	0	80.544.248,00 kn
KARLOVAČKA	53	532	40	27	1	7	4	4	5	5	0	17.337.364,00 kn
KOPRIVNIČKO-KRIZEVAČKA	71	741	179	11	0	17	10	8	4	21	0	67.086.594,00 kn
KRAPINSKO ZAGORSKA	21	355	197	12	0	4	2	2	1	0	0	100.682.094,00 kn
LIČKO-SENIŠKA	16	135	17	6	0	3	0	2	3	1	1	5.201.928,00 kn
MEDIMURSKA	12	223	99	5	0	2	3	0	0	2	0	84.235.687,00 kn
OSJEČKO-BARANJSKA	118	1.417	298	63	1	18	3	6	9	18	0	342.615.677,00 kn
POŽEŠKO-SLAVONSKA	12	99	13	3	0	1	1	3	1	2	1	7.801.049,00 kn
PRIMORSKO-GORANSKA	31	557	119	12	4	4	3	1	3	4	0	92.940.953,00 kn
SISAČKO-MOSLAVAČKA	45	582	51	30	0	9	0	2	2	2	0	22.996.987,00 kn
SPLITSKO-DALMATINSKA	169	3.100	280	48	5	42	8	24	14	24	4	121.393.028,00 kn
SIBENSKO-KNINSKA	64	781	134	28	3	8	4	7	7	7	0	49.101.841,00 kn
VARAŽDINSKA	29	344	40	12	0	6	0	5	1	5	0	27.458.688,00 kn
VIROVITIČKO-PODRAVSKA	48	383	75	27	0	5	4	6	1	5	0	41.217.940,00 kn
VUKOVARSKO-SRIJEŠKA	81	1.091	310	43	3	13	5	3	1	11	2	382.465.746,00 kn
ZADARSKA	81	1.954	209	34	7	15	2	12	4	6	1	94.058.713,00 kn
ZAGREBAČKA	37	560	47	12	1	8	4	6	1	5	0	26.277.783,00 kn
UKUPNO	1.169	19.485	2.734	472	41	202	80	120	68	174	12	1.909.214.449,00 kn

Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Na tablici 4 prikazano je stanje zadruga i zadružnog poslovanja u županijama i Gradu Zagrebu do 31.12.2013.

Grafikon 9: Zadruge i prihodi po županijama



Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Na tablici 4 i grafikonu 9 vidljivo je da među županijama u RH i Gradu Zagrebu postoji veliko odstupanje i velike razlike u broju zadruga i samim prihodima koje zadruge stječu. Razlog velikog odstupanja je različit pristup zadrugama što je posljedica postojanja vrlo starih zadruga i tradicionalnog pristupa gdje je u povijesti zadruga bila vrlo često jedini oblik putem kojeg su poljoprivrednici i ostali djelovali. Drugi razlog je pravilan pristup

zadrugama koji je vidljiv u Istarskoj županiji gdje se vode svim prednostima zadružnog pokreta od kojih je najizraženiji velik broj zadrugara.

U sljedećem grafikonu bit će vidljivo stanje u Međimurskoj županiji.

**Grafikon 10.** Stanje zadruga, zadrugara i prihoda od 31.12.2011. do 31.12.2013.

	31.12.2011.	31.12.2012.	31.12.2013.
<b>ZADRUGE</b>	33	11	12
<b>ZADRUGARI</b>	549	233	223
<b>ZAPOSLENI</b>	141	112	99
<b>PRIHOD</b>	83.934.410,00 kn	84.235.687,00 kn	N/A

Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Grafikon 10 prikazuje da je evidentiran broj zadruga do kraja 2011. u narednih godinu dana pao i to trostruko što je posljedica prilagodbe novom Zakonu o zadrugama čime su se iz evidencije brisale neaktivne zadruge. U 2013. godini u MŽ osnovana je samo jedna zadruga. Što se tiče broja zadrugara, oni su također u velikom padu, sukladno padu broja zadruga, no u 2013. broj je porastao za 10 zadrugara što se može navesti kao određen pomak. Prihodi su na prijelazu iz 2012. u 2013. porasli.

**Grafikon 11.** Pregled zadruga po djelatnostima u MŽ

DJELATNOST	BROJ ZADRUGA	BROJ ZADRUGARA	BROJ ZAPOSLENIH	PRIHOD 2012
POLJOPRIVREDA I ŠUMARSTVO	5	137	85	77.118.963,00 kn
RIBARSTVO	0	0	0	0,00 kn
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	2	29	11	1.006.308,00 kn
GRAĐEVINARSTVO	3	42	2	5.617.914,00 kn
TRGOVINA	0	0	0	0,00 kn
TURIZAM I UGOSTITELJSTVO	0	0	0	0,00 kn
USLUGE*	2	15	1	492.502,00 kn
NEPOZNATO	0	0	0	0,00 kn
<b>UKUPNO</b>	<b>12</b>	<b>223</b>	<b>99</b>	<b>84.235.687,00 kn</b>

Izvor: <http://www.zadruge.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf> 01.09.2014.

Na grafikonu 11 može se vidjeti da najveći broj zadruga u MŽ pripada djelatnosti poljoprivrede i šumarstva što je i pretpostavljeno s obzirom na velik broj poljoprivrednih

zadruga koje su se osnivale u prošlosti, a djeluju do današnjeg dana. Sljedeće po zastupljenosti su zadruge koje se bave prerađivačkom industrijom, zatim građevinarstvom te uslugama. Sukladno broju zadruga, najveći broj zadrugara i zaposlenih imaju upravo zadruge u tim djelatnostima te one ostvaruju najveće prihode.

### 3. SPECIFIČNOSTI DJELOVANJA ZADRUGA U ODNOSU NA OSTALE PRAVNE SUBJEKTE

Iako su i zadruge i trgovačka društva pravne osobe upisane u nadlaženom trgovačkom sudu, postoje velike razlike u unutarnjim odnosima između ta dva pravna subjekta. Trgovačka društva su društva kapitala te se u samoj toj definiciji uočava da one počivaju na kapitalu, dok zadruge kao društva osoba počivaju na radu svojih članova. Oni upravljaju zadrugom i ravnopravno sudjeluju u donošenju odluka po načelu jedan član jedan glas te se ona zbog toga naziva demokratnim društvom. Trgovačko društvo razlikuje se na način da broj glasova članova ovisi o visini njihovih udjela u kapitalu. Društvo kapitala kao uvjet članstva postavlja unošenje kapitala i sudjelovanje u rezultatima poslovanja, dok je kod zadruga jedini uvjet članstva rad putem zadruge. Rezultati poslovanja nastoje se maksimalizirati u društvima kapitala dok se u zadrugama maksimalizira rezultat svakog zadrugara. Svrha zadruge je promicanje gospodarskih interesa zadrugara. *„Kada je riječ o upotrebi dobiti, zadruga može nakon pokrića gubitka i obveznih zakonskih izdvajanja preostali dio dobiti isplatiti članovima zadruge, ali vodeći računa o sudjelovanju svakog pojedinog člana u aktivnostima zadruge, dakle opet razmjerno radu, za razliku od društva kapitala kod kojih se dobit dijeli razmjerno udjelima članova u kapitalu društva. U slučaju likvidacije ili stečaja zadruge, nakon podmirenja obaveza prema vjerovnicima i povrata uloga članovima, preostala imovina zadruge prenosi se jedinicama lokalne samouprave na čijem je području zadruga. Iz ovoga je razvidno da zadrugari nemaju udjele u zadruzi, nego im pripada samo ono što su stvarno unijeli, a imovinu ne mogu dijeliti. Kod likvidacije trgovačkog društva, nakon što se podmire dugovi društva, likvidatori preostalu imovinu dijele članovima razmjerno njihovim udjelima“* (Đukan i sur. 2012.). Što se tiče razlike između zadruge i obrta,



zadruga su pravne osobe koje imaju svoj OIB kojeg stječu registracijom kod Trgovačkog suda, dok obrti nisu pravne osobe te samim time ne dobivaju OIB već se koriste OIB – om vlasnika obrta. Obrt se upisuje u Obrtni registar te se osniva brže i jeftnije. Obrtnik za nastale obveze odgovara svom svojom imovinom, a zadrugar do visine vrijednosti članskog uloga. Obrtnici su obveznici poreza na dohodak, a po želji postaju i obveznici poreza na dobit.

Poslovnim planiranjem definiraju se aktivnosti koje su nužne prilikom donošenja odluka, a one direktno utječu na poslovne rezultate te time i na samu zadrugu pri čemu se misli na cijene, tržište, investicije, unapređenje tehnologije. Pri poslovanju potrebno je pridržavati se određenih načela: realnost i objektivnost informacija i ulaznih podataka, uključivanje svih čimbenika koji utječu na poslovni proces, definirane aktivnosti moraju biti provedive, plan aktivnosti mora biti postavljen u realni vremenski okvir. Prilikom planiranja aktivnosti zadruga, važno je voditi računa o: potražnji za proizvodom, kretanjima i dinamici cijena, proizvodnim resursima zadrugara, stavovima konkurencije. U poslovanju zadruga prisutna su dva temeljna oblika planiranja: kratkoročno i strateško planiranje. Prije samog planiranja potrebno se izraditi SWOT analiza zadruga u kojoj se definiraju snage, slabosti, prilike i prijetnje.

Kratkoročno planiranje: odnosi se na operativno, sezonsko planiranje. Obuhvaća onaj vremenski period u kojem je moguće predvidjeti događanja na tržištu, odnosno, cijene i odnose. Temelji se na informacijama koje dobivamo od kupaca i dobavljača, a vremenski okvir za koji se koristi je 1 godina. Ovim oblikom prati se i planira proizvodnja, uspoređuju planirani i realizirani rezultati, utvrđuju se potrebe tržišta financijskih sredstava i prati dinamika opskrbe kupaca.



**Slika 1. Kratkoročno planiranje**

Plan proizvodnje po mjesecima (proizvođač/god)

2006. GOD./MJESECI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	UKUPNO
PROIZVODI (kg/kom)													
PROIZVOD I													
PROIZVOD II													
PROIZVOD III													
PROIZVOD IV													
UKUPNO (kg)													

Godišnja proizvodnja pojedinih kooperanata/proizvođača

2006. KOOPERANT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	UKUPNO
PROIZVODI (kg/kom)													
PROIZVOD I													
PROIZVOD II													
PROIZVOD III													
PROIZVOD IV													
UKUPNO (kg)													

Izvor: [http://www.pc-pakrac.hr/cmsslike/ostalo\\_publicacije2prilog1.pdf](http://www.pc-pakrac.hr/cmsslike/ostalo_publicacije2prilog1.pdf) 01.09.2014.

Strateško planiranje: predstavlja dugoročno planiranje, a promatrani period planiranja definiran je ovisno o namjeni planiranja. Prije izrade strateškog plana potrebno je analizirati trenutno stanje po već gore navedenom modelu SWOT analize te analizirati probleme koji se u budućnosti moraju riješiti. Iz toga slijedi da je potrebno utvrditi uzročno – posljedične veze između problema te ih na taj način organizirati. Na isti način utvrđuju se i ciljevi između kojih također mora postojati uzročno – posljedična veza te svi oni zajedno mogu pridonijeti rješavanju krajnjeg cilja koji je cilj poslovanja ([http://www.pc-pakrac.hr/cmsslike/ostalo\\_publicacije2prilog1.pdf](http://www.pc-pakrac.hr/cmsslike/ostalo_publicacije2prilog1.pdf) 01.09.2014.).

#### 4. IZVORI FINANCIRANJA ZADRUGA

Financiranje je početka točka svake poslovne aktivnosti te je veoma bitno planirati novčane primitke i izdatke. Pri financiranju potrebno je razlikovati nabavu financijskih sredstava kao izvora financiranja i potrebu za ulaganjem financijskih sredstava radi nelikvidnosti i rentabilnosti.

Projekt BIZIimpact II dio je „Operativnog programa za regionalnu konkurentnost“ koji je financiran sredstvima IPA programa Europske unije i Vlade Republike Hrvatske. Glavni korisnici projekta su Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatska agencija za malo poduzetništvo i investicije, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska udruga poslodavaca te Hrvatski savez zadruga. Ukupni cilj projekta je poboljšavanje poslovne ekonomije, a time i konkurentnosti u zemlji. Pojedinačni ciljevi su daljnji razvoj kapaciteta donositelja politika i poslovnih organizacija za definiranje, analizu i informiranje o budućim učincima o regulativnim područjima ključnim za poslovanje u Hrvatskoj, poboljšavanje svijesti poslovne zajednice o ključnim regulatornim područjima, utjecaj na jačanje poduzetničke kulture s osobitom usredotočenosti na regionalni razvoj. Projekt se sastoji od 4 komponente: procjena ekonomskih učinaka, razvoj procesa savjetovanja javno – privatnih dijaloga s poslovnom zajednicom u kontekstu procjene ekonomskih učinaka, širenje informacija i podizanje svijesti, razvoj kapaciteta za organiziranje informativnih kampanja u organizacijama korisnika / partnera. Ovaj je projekt prilika za zadrugarstvo te se s poboljšanom informiranošću o regulativi pospješuje poslovna zajednica i povećava konkurentnost malih poduzetnika na cjelokupnom tržištu (Bolić,2013.). Sljedeći projekt koji podupire razvoj zadružnog poduzetništva je Poduzetnički impuls koji je temeljni program za poticanje malog gospodarstva. Propisane su mjere poticanja konkurentnosti poduzetništva i obrta u čijem se sklopu nalaze 3 područja, a područje gospodarskog oporavka i razvoja poduzetništva povezan je sa razvojem zadruga. Ciljevi mjere A su podupiranje rasta i razvoja te povećanje konkurentnosti mikro – poduzetnika putem ciljane potpore ulaganjima namijenjenim zapošljavanju, rastu i razvoju, zatim podupiranje konkurentnosti proizvoda i usluga zadruga putem poticanja snažnijeg udruživanja i umrežavanja zadruga. Aktivnost 4 ove mjere direktno je povezana uz zadrugarstvo te govori o zadružnom poduzetništvu i usmjerena je na razvoj istog (<http://www.minpo.hr/default.aspx?id=544> 06.09.2014.).

Kako je zadrugarstvo za većinu poljoprivrednih gospodarstava jedini održivi poslovni model, EU poljoprivredni fond pruža izdašne mogućnosti za povećanje kvalitete života i rada u ruralnom prostoru i to putem EAFRD-a, odnosno, Europskog fonda za poljoprivredu i ruralni razvoj koji nudi mogućnosti za potpore investicijama u osnovne proizvodne potencijale, okrupnjavanje i uređenje zemljišta, navodnjavanje i odvodnju,

promjenu strukture proizvodnje prema dohodovnijim kulturama. Fond predviđa potpore za cjeloživotno obrazovanje i stjecanje kompetencija prijeko potrebnih za primjenu inovativnih tehnologija proizvodnje i prodaje. Velik je naglasak na potporama za očuvanje prirodnih resursa za područja s težim uvjetima gospodarenja u poljoprivredi te za ekološku poljoprivrednu proizvodnju, čime će se dostići cilj održivog upravljanja prirodnim resursima i klimatskim promjenama. Fond pruža mogućnosti za povećanje kvalitete života i rada stanovnika ruralnog prostora izgradnjom i poboljšanjem komunalne i društvene infrastrukture te potporom za proširenje gospodarskih aktivnosti koje će, uz povećanje dohotka i životnih uvjeta, promijeniti sliku sela (Bolić J., 2013.)

Osim spomenutih fondova, Hrvatski savez zadruga i Hrvatska udruga kreditnih unija potpisali su sporazum o suradnji kojim Hrvatska udruga kreditnih unija pod posebnim uvjetima za zadrugare i članove kreditnih unija otvara liniju namjenskog kreditiranja. Korisnici će prilikom kupnje robe ili repromaterijala, te plaćanja drugih stručnih ugovorenih usluga iz ponude zadruga moći koristiti povoljno izvore financiranja kreditnih unija. Ovakvim sporazumom olakšava se i pojednostavljuje pristup izvorima financiranja te se stavlja protok kapitala u sustav i osigurava trošak za potrebe zadrugarstva, odnosno, osnažava zadrugarstvo. Također, zadruga mogu koristiti i ostale usluge unija, kao što je platni promet te se na taj način ostvaruju uvjeti za deponiranje i korištenje sredstava po načelima uzajamnosti, a u svrhu poduzetničke djelatnosti i stvaranja u zadrugarstvu, a ne primarno ostvarivanju profita (Bolić J., 2013.)

## **5. VAŽNOST SOCIJALNOG KAPITALA U ZADRUŽNOM PODUZETNIŠTVU**

*The Statement of Co – operative Identiti* (Izjava o identitetu zadruga) odgovara na postavljena pitanja o osnovnim svrhama i obvezama koje karakteriziraju razvoj zadruga te preispituju problem odnosa između zadruga i socijalne obveze zadružnog pokreta te predstavlja reakciju na četiri glavna privremena trenda: raspadanje centraliziranih gospodarstava Srednje i Istočne Europe, nejasna uloga zadruga u mnogim južnim zemljama, sve jača dominacija tržišnih ideologija i klasičnog liberalizma te globalizacija.

Sukladno ovakvom definiranju zadruga i zadružnog pokreta definirano je nekoliko problema s kojima se suočavaju zadruge: smanjenje obveza članova zadruge, loši komunikacijski sustavi, nejasne uloge izabranih vođa, potreba za borbom protiv siromaštva, neujednačeno zapošljavanje te podijeljenost unutar sektora (Babić i sur, 2011.). Suprotno tome, definirane su i glavne prilike za zadruge, od kojih svaka ima socijalni i ekonomski karakter: doprinos hranjenju gladnih u svijetu, doprinos pružanju proizvodnog rada, doprinos očuvanju društva i izgradnja zadružnih zajednica. Socijalna uloga zadruga očituje se u izgradnji globalnog mira, poticanju razvoja novih zadruga, osiguravanju dostupnosti hrane i suprotstavljanju daljnjeg onečišćenja okoliša (Babić, 2011.). *„Pojava takvog tipa zadruga nije bila samo reakcija na privremene pritiske već rezultat povijesnog razvoj i trenutne snage zadružnog pokreta. Zadruga moraju kontinuirano dokazivati svoju sposobnost za postizanjem poslovnih ciljeva, ali istodobno funkcioniraju u okviru specifičkog konteksta i povijesne lekcije. One moraju imati klasne, kulturološke i ideološke okvire svojih članova i zajednice.“* (Babić, 2011.). U skladu s ekonomskim problemima i promjenama, raste predanost društvenom kapitalu i vrijednostima socijalnih i političkih politika. Kako se uloga države smanjuje, stvaraju se nove zadruge radi zadovoljavanja socijalnih potreba u zdravstvu, skrbi za starije osobe te za osobe iz rizičkih skupina. Interes za razvoj zadruga u socijalno orijentirane modele proizlazi iz snažne povezanosti s razvojem tradicionalnih modela socijalne skrbi prema modelu „socijalne zajednice“. Ovaj razvoj zadruga posebno je zanimljiv za zemlje u tranziciji zbog dva razloga: razvoj poduzetničkog gospodarstva i zadružnog sustava te razvoja novog sustava socijalne skrbi. Potreba za tradicionalnim zadrugama postaje očita, ali nedostatak javne potrošnje zbog proračunskih rezova uzrokuju napuštanje planiranog ekonomskog sustava i traži nova rješenja. U tom slučaju, zadružni model predstavlja djelotvorno sredstvo za ubrzanje tranzicije i rješavanje brojnih problema kao što su niska potražnja za radnom snagom i siromaštvo, kao i pružanje novih rješenja za borbu s rastućim socijalnim problemima (Babić i sur, 2011).

Zadruga svoje poslovanje usmjeravaju k jačanju zajedničke misije članova i stvaranju društvene sigurnosti te zbog toga spadaju u društva osoba koja zajednički upravljaju ekonomskim kapitalom, proizvode dobra i usluge čije je cijena ekonomski manje značajna. Zadružni sustav društvenih vrijednosti i načela poslovanja oblikovao je današnji koncept poimanja socijalne ekonomije. Zadruga kao model socijalnog poduzetništva

predstavlja učinkovit instrument za realizaciju načela socijalne ekonomije (Kuš i Nedanov, 2013.). „Zadruga imaju velik značaj u promicanju ekonomskih mogućnosti socijalno odgovornog poduzetništva. Njezini socijalni povrati na investicije poput izgradnje društvene korisnosti, povjerenja i solidarnosti stvaraju višestruke učinke množenja na druge oblike kapitala (Siisiansen 2000.) i definiraju zajedničke obrasce ponašanja koji pridonose pravednosti, društvenoj koheziji i dobrobiti društva u cjelini. Zadruga ima utjecaj na ruralni razvoj i integralnu održivost (Corbett, 2008.) te je tu stavljen naglasak na ekonomskoj, biološko – ekološkoj, sociokulturnoj i političkoj dimenziji (Lay, 2007.).“ Socijalni kapital može se definirati kao skup kulturnih odlika koje stvaraju i održavaju međusobno povjerenje i suradnju među članovima neke društvene zajednice, odnosno, zadruge. Temeljne sastavnice socijalnog kapitala su povjerenje, uzajamnost, demokracija, pravednost, stopa gospodarske suradnje, stopa volontiranja, gustoća dobrovoljnih organizacija i povjerenje prema Vladi te one proizlaze iz kvalitete međuljudskih odnosa unutar zadruga, između tijela zadruga, ali i u procesu suradnje zadruga s institucijama. Takva vrsta dobiti za člana zadruge u sebi sadrži društvenu vrijednost koja dodatno smanjuje troškove stvarajući veće poslovne rezultate. Ukoliko zadruga želi ostvariti kvalitetne poslovne rezultate u poslovnim aktivnostima, ona mora posjedovati socijalni kapital.

U Hrvatskoj je u ožujku 2011.godine donesen novi Zakon o zadrugama kojim je definiran pravni oblik i djelovanje socijalne zadruge te govori da su one osnovane radi pružanja pomoći u zadovoljenju osnovnih životnih potreba te uključivanja u radne i gospodarske procese osobe s umanjenom radnom sposobnošću. Time je u Hrvatskoj postavljen okvir za razvoj takve vrste poduzetništva. Osnovna karakteristika hrvatskih socijalnih zadruga je njihov neprofitni karakter (78% hrvatskih socijalnih zadruga su socijalne, a 22% svoje djelovanje usmjeravaju maksimiziranju profita na svoje članove). Kako bi proces razvoja socijalnog zadrugarstva i dalje rastao, potrebno je izgraditi održiv i participativan model izobrazbe i promocije socijalnog zadrugarstva, razvijati nove modele potpore poput fonda za start – up troškove novih zadruga, promovirati zadrugarstvo i primjere dobre prakse, pozicionirati organizacije itd (Petričević,2013.).

## 5.1 Zadruge kao poduzeća budućnosti

Kako bi se zadruge razvile u poduzeća budućnosti te kako bi se u potpunosti iskoristile prednosti zadruga, potrebno je prebroditi nekoliko prepreka. Sukladno preprekama, postoji nekoliko preporuka za razvoj i napredak zadruga. Prva preporuka odnosi se na uvođenje dosljednih regulatornih propisa i potpornih politikakoji omogućuju iskorištavanje komparativnih prednosti zadruga. *„Da bi se realizirao puni potencijal zadruga, zakoni koji se odnose na osnivanje i djelovanje zadružnih poduzeća moraju prepoznati njihovu ulogu i biti dovoljnovfleksibilni da dozvoljavaju zadrugama djelovanje (Hansmann, 2009.).“* *„Isto tako i zadružni principi moraju biti shvaćeni dovoljno fleksibilno kako bi mogli podržati pojavu novih oblika zadruga i novih upravljačkih praksi. Zadruge se moraju promatrati u skladu s specifičnostima njihova društvenog djelovanja te im iz tog razloga trebaju biti zajamčena jednaka pravila kao o njihovoj konkurenciji.“* (Munkner,2012). Regulacija tržišta treba biti usklađena s prirodom zadružnih poduzeća te mora doprinositi ostvarivanju zajedničkih društvenih ciljeva. Neizbježno za razvoj zadruga je pokretanje novih zadruga, pružanje podrške postojećim zadrugama te jačanje kapaciteta unutar zadružnog sektora. Politike bi trebale zadrugama osigurati pristup poslovnim uslugama, dok bi vlade morale razviti potporne politike na svim razinama vlasti. Vrlo je važno zadrugama olakšati poslovanje putem boljih fiskalnih uvjeta od klasičnih poduzeća, a razlog za to je njihova neprofitna orijentacija. Zadružna legislativa trebala bi pružati porezne olakšice i posebne beneficije te bi trebala zadruge obvezati na sprečavanje demutualizacije, a najveću podršku u tom smislu mogu pružiti ad hoc zadružni fondovi za podršku razvoju novih zadruga. Nacionalne i lokalne vlasti te zadružni pokret trebaju imati za cilj povezivanje zadružnog pokreta u različitim zemljama i regijama sa onima u kojima one još nisu dovoljno prepoznate. Druga skupina preporuka odnosi se na razvoj upravljanja koji uključuje vrijednosti i principe zadrugarstva. Da bi se spriječilo preuzimanje zadruga od strane klasičnih poduzeća potrebno se obustaviti upravljanje zadrugama prema modelima klasičnih poduzeća. Iskustva zadruga širom svijeta pokazuju da najuspješnije zadruge djeluju zajedno kao sustav poduzeća te kroz taj oblik dostižu ekonomiju razmjera i svojim članicama osiguravaju isplativu tehničku i upravljačku pomoć, marketinške i prodajne usluge, stručna usavršavanja i planiranje projekata. Zadruge uživaju veliku prednost jer su svoje djelovanje usmjerile prema

lokalnim zajednicama i participativnim oblicima upravljanja. No, potrebno je uložiti napore da bi se zadruge međusobno umrežile te zajedno ostvarivale ekonomije razmjera i doprinijele boljem iskorištavanju mogućnosti rasta. Treća skupina preporuka odnosi se na posebne mjere i akcije usmjerene boljem razumijevanju i jačanju prepoznatljivosti zadrugarstva. Nacionalni i međunarodni zadružni pokret te javne vlasti trebale bi poticati mjere koje će pojačati vidljivost zadruga (Borzaga i sur 2012.).

Osim navedenih preporuka, imperativ za napredak zadružnog sustava je stjecanje potrebnih znanja i vještina svih sudionika istog. U našem sustavu zadrugarstva nije uspostavljeno cjelovito zadružno obrazovanje te se tom području treba obratiti ozbiljna pozornost. Sve se češće suočava s potrebom veće inovativnosti, učinkovitosti i organiziranosti te informatičke pismenosti. Konkurencija je velika, što od zaposlenika u zadrugama iziskuje viši stupanj osposobljenosti. Cilj obrazovanja u zadružnom sustavu je uspostava cjelovitog zadružnog osposobljavanja i obrazovanja kao jedinstveni sustav, edukacije na široj razini kako bi se pridonijelo razumijevanju samog zadrugarstva, prepoznatljivosti zadruga kao oblika poduzetništva koje imaju ekonomsku i društvenu ulogu (Bolić J., 2013.).

Jedan od temeljnih interesa zadruga je da putem zajedničke zadružne organizacijske i poslovne sinergije postignu čim veću pojedinačnu razinu konkurentnosti. U tom slučaju koristi se outsourcing, što u prijevodu znači približavanje odnosno premještanje poslova, ili njihov prijenos na nekoga drugoga tko to možw bolje, brže i uspješnije obaviti na tržištu umjesto nas. Primjenjujući to pravilo na zadruga, članovi mogu na drugu zadrugu premjestiti svoje resurse kako bi oni svoje (rad, kapitalm zemljište) usmjerili na ono što rade najbolje i tako ojačali svoje temeljne kompetencije. Zadružni finalni proizvod dobiva svoj puni smisao ako jedna zadruga svojim resursima proizvodi pojedinačne komponente proizvoda, a zatim prepušta drugoj da te komponente spaja u cjelinu i time dobiva finalni proizvod. Outsourcing ima svoj smisao i opravdanje samo ako se na njega primjenjuju zadružna načela. Primjenom ovog pojma u zadružnoj organizaciji znatno bi se unaprijedilo, kvalitetno, održivo i ojačano poslovno organiziranje zadrugara, a zadruga bi dobila novu, globalnu, poslovnu konkurentnost bez premca (Tratnik,2013.)



## 5.2 Ekonomski utjecaj zadruga

*„Kako bi se razumjela uloga zadruga, procjena ekonomskog utjecaja mora biti proširena izvan kvantitativnih parametara te je potrebno pažnju usmjeriti na doprinos koji one imaju u cjelokupnom funkcioniranju ekonomskih sustava. Zadruga doprinose umanjivanju posljedica neuspjeha tržišta te na taj način poboljšavaju funkcioniranje ekonomskog sustava. Takav doprinos proizlazi iz drugačijih pravila o vlasništvu i upravljanju zadrugama. Postojanje mnogih poduzeća s različitom vlasničkom strukturom i različitim ciljevima doprinosi boljoj tržišnoj konkurenciji, a posljedica toga su veći izbori za potrošače, sprječavanje stvaranja monopola, niže maloprodajne cijene, osigurani uvjeti za inovacije te ograničena asimetričnost informacija“ (Borzaga i sur., 2012). Zatim, zadruga imaju veliku ulogu u stabilizaciji ekonomije, posebice u sektorima gdje se javlja velik stupanj nesigurnosti i nestabilnosti cijena kao što su sektor poljoprivrede i financija. Zadruga imaju ključnu ulogu u stabilizaciji ekonomije u vremenima krize, na što upućuju i dokazi iz prošlosti. Isto tako, postojanje zadruga poboljšava sposobnost društava da odgovore na nesigurnost promjena u budućnosti. Nadalje, zadruga nastoje proizvodnju robe i usluga održati u skladu s potrebama ljudi kojima služe. Pružajući inovativne usluge i dobra, one odgovaraju na specifične potrebe svojih članova umjesto da povećavaju profit. Zadruga mogu proizvoditi ona dobra i usluge koje su niske ili nesigurne profitabilnosti, za čiju proizvodnju profitna poduzeća nisu zainteresirana, a javne vlasti ih nisu u stanju pružiti. U tu skupinu spadaju socijalne, zdravstvene, obrazovne te ostale usluge za opću dobrobit. Ukoliko dođe do negativne profitabilnosti, zadruga mogu dosegnuti točku pokrivanja privlačenjem dodatnih resursa kao što su volonterstva i donacije, ali i primjenom cjenovno diskriminatorne politike. Četvrta važna stavka je dugoročna vizija razvoju koju zadruga imaju te zbog toga postaju sredstvo razvoja zajednice. One brinu za dobrobit sadašnjih i budućih generacija te alociraju dio zadrughnih viškova u zajednički i nedjeljivi rezervni fond koji ne pripada članovima pojedinačno već je dan na korištenje za dobrobit svima. Zadnji doprinos odnosi se na pravičnu raspodjelu prihoda. Zadruga su osnovane s namjetom da zadovolje potrebe svojih članova te iz tog razloga nastoje svoja sredstva raspodijeliti radnicima te im povišuju plaće ili povećavaju broj zaposlenig ili potrošačima snižavaju cijene (Borzaga i sur.,2012.).*



### 5.3 Društveni utjecaj zadruga

Zadruga rješavaju probleme lokalnih zajednica ili različitih grupa korisnika. Društveni utjecaj nije samo njihovo dodatno obilježje ili posljedica njihovog djelovanja već i njihova dodana vrijednost koja je dobrovoljno stvorena i integralni je dio djelovanja zadruga. Zadruga su često institucionalni odgovor na izrazito teške situacije u kojima nezadovoljene potrebe običnih ljudi dovode u pitanje njihov život. U takvim situacijama nastaju zadruga zahvaljujući zajedničkom djelovanju društvenih skupina koje dijele zajednički interes. Povijesni dokazuju ukazuju na to da su zadruga u usporedbi s poduzećima u vlasništvu investitora u veći mjeri usmjerene promociji zajedničkih ciljeva koji donose dobrobit svima. Stoga su financijske zadruga radile uspjevajući nadići financijsku isključivost, potrošačke zadruga opskrbljivale su i osiguravale opstanak čitavih kućanstava, a poljoprivredne su zadruga temeljni institucionalni alat koji nezavisni poljoprivrednici odgovaraju tržišnoj moći trgovaca te održavaju njihovu ulogu proizvođača i zaštitnika lokalnih ekonomija (Borzaga i sur.,2012). Djelovanje zadruga ovisno je i o lokaciji i o području djelovanja te je „sukladno tome, njihova društvena uloga oslabila na razvijenim tržištima, odnosno jačala i širila se u društveno usmjerena poduzeća. Primjer društvenog djelovanja ostvaruje socijalna zadruga koja promovira društvenu pravdu, štiti okoliš te pruža potporu društvenoj i profesionalnoj integraciji osoba u nepovoljnom položaju. Sedmo zadružno načelo – skrb za zajednicu – govori o društvenoj dimenziji zadruga. To načelo protuteža je nastojanjima zadruga da povećaju ekonomsku korist svojih članova te je povezano s raspodjelom viškova u skladu sa sudjelovanjem pojedinih članova u aktivnostima zadruga. Ono ističe dva razlikovna zadružna obilježja: brigu za društvene posljedice vlastitih aktivnosti i skrb za zajednicu u kojima zadruga djeluje. Društvena usmjerenost zadruga stvara nekoliko korisnih posljedica. One doprinose povećanju društvenog kapitala i jačanju povjerenja u zajednicama tako što uključuje sve dionike lokalne zajednice te je stoga možemo smatrati učinkovitim alatom za razvoj građanskih stavova i posljedično društvenih vrlina. Zadruga imaju obilježje uzajamne privrženosti koja proizlazi iz međuovisnosti zadružnih sredstava koja članovi zajednički koriste. Njihovo zajedništvo proizlazi iz zajedničkog cilja, a on je

često u suglasju s općim dobrom. One potiču svoje članove da se drže dogovora i iz tog ih razloga možemo smatrati stimulatorom društveno usmjerenih ponašanja. Zatim, zadruge štite prihode i zaposlenost i mogu pomoći u rješavanju problema koji bi ostali odgovornost javnih politika. Pokazale su se sposobnima za stvaranje i očuvanje poslovno pogoršanim tržišnim uvjetima. Sve je učestalije radničko preuzimanje poduzeća što je obrambena reakcija radnika koji spašavaju svoj posao. Zadruge se, isto tako, ne ograničavaju u stvaranju mogućnosti zaposlenja. One privilegiraju osobe u nepovoljnom položaju, koje su isključene s tržišta rada. U slučaju analize uspješnosti različitih vrsta poduzeća, u obzir se uzima kriterij učinkovitosti te zbog toga razultati usporedbe naginju tradicionalnim poduzećima jer se u analizu ne uključuju društveni ciljevi, unutarnji učinci i zajednička korist koje zadruge stvaraju (Borzaga i sur,2012.).

#### **5.4 Doprinos zadrugarstva gospodarstvu**

Zadruge su zbog pretjeranog uspoređivanja i podsjećanja na socijalistički sustav postale neprihvatljiv i potiskivan model udruživanja. Velika nedjelotvornost, spor razvoj i mali utjecaj zadruga u gospodarstvu rezultat je loše percepcije zadruga u bliskoj prošlosti. Zadruge su poduzeća s više raznorodnih djelatnosti, a najviše prevladavaju nabavno – prodajne, a manje proizvođačko – prerađivačke. One su slabo integrirane u tržištu roba, ali i kapitala te im zbog sve veće konkurencije trgovačkih društava slabi utjecaj na domaćem tržištu. No, postojanje i djelovanje zadruga značajno pridonosi poboljšanju nekoliko segmenata gospodarstva. Zajedničko djelovanje pojedinih članova preko uspješno upravljane zadruga može poboljšati potražnju za proizvodima ili uslugama zadrugara, čime se direktno utječe na agregatnu potražnju. Kvalitetna povezanost i upravljanje zadrugama dovodi do bolje poslovne učinkovitosti članova zadruga i mogućnosti bržeg i boljeg razvoja zadruga. Bolja poslovna učinkovitost pozitivno utječe na kvalitetu proizvoda i samim time zadovoljstvo potrošača. Udruživanje članova u zadruga otvara sposobnost izlaska na nova tržišta i stvaranje konkurentnosti. Otvara se mogućnost izlaska na međunarodno tržište malim proizvođačima, a samim time se pridonosi poboljšanju vanjskog – trgovinske bilance RH. Formiranje zadruga samo po sebi može bitno utjecati na poboljšanje razine zaposlenosti u gospodarstvu, ako one nastupaju na način da poboljšaju poslovnu situaciju svojim članovima. Udruživanje u

zadruga otvara vrata malim poduzetnicima da izađu na nova tržišta, prošire proizvodnju, poboljšaju profitabilnost i kvalitetu proizvoda, osiguraju nova radna mjesta te se može reći da one predstavljaju mehanizam cjelokupnog ekonomskog razvoja (Borzaga i sur, 2012.).

Zadružno organiziranje specifičan je oblik organiziranja i poslovanja i dio je sveukupnog organiziranja nacionalnih gospodarstava i njezinih resursa, a posebice njezinih najslabijih dijelova. Zadružnim sustavom jača se razvojni potencijal, konkurentnost, poslovna samoodrživost i upravljivost te primjenjivost i provodljivost mjera makroekonomske politike nacionalnih vlada čineći tako cjelokupni nacionalni, poslovni sustav učinkovitijim. Zadruga olakšavaju upravljanje i razvojno potiču cjelokupni resursni potencijal gospodarstva (zemljište, rad, kapital, znanje) (Tratnik 2013).

## 5.5 Prepreke razvoju zadruga

Prva prepreka s kojom su suočene zadruga je zakonodavstvo. U nekim zemljama zakoni koji određuju zadruga ne postoje, a u svima ostalima su veoma različiti. Zakonodavstvo, ukoliko postoji, često ograničava razvoj zadrugarstva umjesto da ga potiče. Sljedeća prepreka je regulacija tržišta koja sprječava puno iskorištavanje prednosti zadruga. Regulacija financijskih tržišta ometa razvoj zadružnih poduzeća u kreditnom sustavu. U sektoru javnih usluga institucije za zaštitu tržišnog natjecanja mogu štiti korisnike od tržišne moći pružatelja usluga pa tako nameću pravila i ograničenja koja stvaraju dodatne troškove. Zadruga u sektoru usluga od općeg interesa mogu biti oštećene nepravednim procesima ugovaranja pružanja usluga. Što se tiče potpornih politika, zadruga imaju koristi od javnih politika osmišljenih s ciljem pružanja podrške start – upovima. U nekim državama politike ne dozvoljavaju zadrugama puni status poduzeća te im ne pružaju koristi koje pružaju profitnim poduzećima, a često im nameću obveze koje ne nameću poduzećima. Zadruga nemaju pristup poticajima i poreznim olakšicama namijenjenim neprofitnim organizacijama iako rade na ostvarivanju istih društvenih ciljeva. Nadalje, zadruga se susreću s mnogim izazovima tijekom obavljanja ekonomskih djelatnosti. Moraju se boriti kako bi prihvatile upravljačke prakse koje odražavaju njihovu etiku. Klasične upravljačke praksu su neprikladne za upravljanje zadrugama. Nedostatak

obrazovnih programa i programa usavršavanja osmišljenih prema potrebama zadruga dovodi do toga da upravitelji prihvaćaju prakse i alate koji nisu u suglasju s misijom zadruge. Preuzimanjem praksi iz klasičnih poduzeća zanemaruje se potencijal koji zadruge imaju za razvoj alternativnih modela koji su učinkovitiji i u suglasju sa zadružnim vlasničkim oblikom. Slabo upravljanje ima svoje posljedice: ohrabruje zadruge da oponašaju prakse klasičnih poduzeća, ne dopušta zadrugama iskorištavanje njihovih ključnih prednosti te potiče dokidanje zajedništva kod oportunističkih članova i upravitelja (Borzaga i sur., 2012.).

## **6. TRENDOVI ZADRUŽNOG PODUZETNIŠTVA I PRIMJERI DOBRE PRAKSE**

*„Današnje zadruge suočene su s mnogim izazovima i moraju odlučiti hoće li svoj razvoj temeljiti slijedeći trendove prema restrukturiranju u manje poslovne jedinice ili pak prema strateškoj diversifikaciji, gradeći poslovanje na alternativnim zadružnim poslovnim politikama, suradnju unutar integriranih sustava i strateških mreža te upravljanjem na temelju vrijednosti“* (Borzaga i sur.,2012.). Prema poslovnim aktivnostima, zadruge su podijeljene u zadruge potrošača i zadruge proizvođača i poduzetnika. Zadruge potrošača ili otvorene zadruge pokazale su tendenciju rasta spajanjima i preuzimanjima. Mnoge takve zadruge postale su organizacije koje podsjećaju na kompanije te su okrenute k ostvarivanju dobiti i neograničenom poslovanju s ne – članovima što izaziva negativan učinak slabljenja odnosa između članova. Njih prati i karakterizira trend „demutualizacije“ odnosno djelovanje bez učinkovite kontrole članova te se stvaraju pričuve akumulirane iz zadružne dobiti generacija koje se mogu iskoristiti za financiranje rasta i troškova poslovanja. Ukoliko se zadruga pretvori u trgovačko društvo, taj se dio pretvara u djeljiv kapital. Zatvorene zadruge ili zadruge proizvođača i poduzetnika karakterizira trend zbližavanja odnosa između zadruge i poslovanja njenih članova što je posljedica sve složenije proizvodnje i marketinških procesa te uporabe skupe tehnologije. Javlja se sve veća potreba za planiranjem poslovanja i savjetovanjem, kao i outsourcingom određenih aktivnosti s članova u zadrugu, što dovodi do stvaranja tzv. Integriranih zadruga gdje poslovne aktivnosti članova postaju produžetkom poslovnih

aktivnosti zadruga i obrnuto. Ukoliko zadruga promatramo prema ciljevima i poslovnoj strategiji, možemo identificirati pet osnovnih trendova u njihovom razvoju:

- 1) *Približavanje poslovanja zadruga načelima poslovanja trgovačkih društava što je posebno naglašeno u zadrugama koje posluju u uvjetima izražene konkurencije*
- 2) *Pojava gospodarskih zadruga kao čistih tržišnih struktura orijentiranih na korisnike, ali bez upravljanja temeljenog na zadružnim vrijednostima*
- 3) *Razvoj suradnje temeljene na zadružnim vrijednostima i načelima*
- 4) *Orijentacija prema socijalnoj ekonomiji u cilju pronalaženja alternativnih ili suplementarnih rješenja sustavu tržišne ekonomije*
- 5) *Pojava zadruga sa socijalnim karakterom koje postaju integralnim dijelom neprofitnog sektora (Babić,2011.).*

Promatrajući zadružni pokret u cjelini, izdvaja se osam najvažnijih trendova zadružnog pokreta današnjice:

- 1) *Kontinuirano revidiranje i usklađivanje zadružnih politika i zakona*
- 2) *Usklađivanje zadružnih podzakonskih akata s revidiranim politikama i zakonima*
- 3) *Prilagodba i repozicioniranje zadruga kako bi se mogle nositi s postojećim tržišnim uvjetima*
- 4) *Zadruga postaju poduzetnički orijentirane te mijenjaju tradicionalno, neprofitno poslovanje na poslovanje s većim tržišnim fokusom*
- 5) *Diversifikacija zadruga, često uslugama koje se međusobno nadopunjuju*
- 6) *Preraspodjela odgovornosti za razvoj zadruga s vlade i njenih tijela na autonomne organizacije za razvoj zadruga*
- 7) *Obnovljen interes zadruga za zadrugarstvo, zahvaljujući međunarodnim agencijama za razvoj zadruga*
- 8) *Oснаživanje zadružnih obrazovnih institucija u namjeri da se osigura prijeko potrebno znanje i vještine nužne za poslovanje u konkurentnom okruženju (Babić,2011.).*

Jedan od najvažnijih trendova u današnjem zadrugarstvu je da organizacijski oblik zadruga ima sve veću ulogu u djelatnostima općeg interesa kao što su: obrazovanje, promet i energija. Novi oblik zadruga, koje su okrenute lokalnoj zajednici, sve se više

ističu zbog svog doprinosa različitim rizičnim skupinama i zajednici u cjelini (Babić i sur, 2011).

## 6.1 Primjeri dobre prakse iz svijeta

Zadrugarstvo je u svijetu vrlo zastupljeno, no razvoj zadrugarstva ovisi o svakoj zemlji individualno. Poticaji za zadrugarstvo ovise o zakonodavstvu koje je u nekim zemljama uređeno, dok u nekima ni ne postoji. U Finskoj je 75% stanovništva učlanjeno u zadruga, a u Belgiji je svaka peta ljekarna zapravo zadruga. U Poljskoj svaka treća osoba živi u kući koja je u vlasništvu zadruga, a u Francuskoj zadruga osiguravaju približno milijun radnih mjesta, točnije 3,5% zaposlenih u toj zemlji. Zadrugačke banke u Njemačkoj imaju više do 16 milijuna članova, a u Italiji je 50% sektora poljoprivrednih proizvoda u rukama zadruga te djeluje 34 000 uslužnih zadruga. U Ujedinjenom Kraljevstvu zadruga imaju najveći broj Fair trade proizvoda u usporedbi s bilo kojim prodavačem (Cooperatives Europe, 2013.).

Nepalska zdravstvena zadruga (NEHCO) osnovana je 2006. godine u pokušaju poboljšanja javnog zdravstva u zemlji u kojoj su zdravstvene usluge nedostupne siromašnima kao i mnogima iz srednje klase. Osnivači zadruga su pet liječnika i pet medicinskih sestara, medicinski stručnjaci, poslovni ljudi te socijalni radnici koji su htjeli pružiti zdravstvene usluge marginaliziranim skupinama i pokrenuti programe zdravstvenog istraživanja, obrazovanja, kako bi se postigli standardi medicinskog usavršavanja u zemlji. Zadrugačka misija je promicanje kvalitete zdravstvene usluge, socijalna uključenost u zdravstvenom planiranju programa i zdravstvene službe, plasiranje kompetentnih ljudskih resursa. Zadruga je osnovala bolnicu sa sto postelja koja je otvorena 2006. godine, a zatim je utemeljen institut za obavljanje zdravstvenih akademskih programa u njezi, farmaciji, javnom zdravstvu i medicinskoj laboratorijskoj tehnologiji s programom obučavanja liječnika. Zadruga ima više od 2 000 članova i 270 zaposlenih i trenutno je najveća zadruga za pružanje zdravstvenih usluga i za stručno zdravstveno obrazovanje. Osnivali su i prvi zadrugački Medicinski fakultet, a u planu je i

prvo zadružno sveučilište u državi  
([http://www.zadruga.hr/images/stories/nova\\_zadruga/36.pdf](http://www.zadruga.hr/images/stories/nova_zadruga/36.pdf) 10.10.2014.).

ELPENDU je konzorcij socijalnih zadruga (23 članice), organizacija koja za cilj ima povećati zajednički interes u poboljšanju kvalitete življenja i društvene integracije kroz povezivanje različitih poslovnih i društvenih inicijativa kako bi se kreirala društvena poduzeća. Provodi projekte u Francuskoj, Španjolskoj, Finskoj, Portugalu, Češkoj, Mađarskoj, Njemačkoj, Belgiji, Hrvatskoj, Makedoniji, Srbiji, Kosovu, Grčkoj, Nizozemskoj itd. te je članica i koordinatorica Europske socijalne zadruge ESCOOP koja obuhvaća različite europske zemlje. ELPENDU provodi različite aktivnosti: dizajnira i implementira inovativne pilot projekte na području socijalne skrbi, društvene i radne integracije marginaliziranih skupina, provodi istraživanja na području socijalne skrbi, preuzima djelatnosti / aktivnosti od strane javnih i privatnih profitnih organizacija: upravljanje socijalnim, zdravstvenim, obrazovnim uslugama, implementira aktivnosti usmjerene promociji radne integracije marginaliziranih skupina, organizira i provodi vokacijske treninge i tečajeve, kao i razne programe prekvalifikacije, osposobljavanja i nadogradnje, uspostavlja agencije i monitoring centre s ciljem proučavanja, praćenja i promocije socijalnog zadrugarstva na različitim područjima gdje za to postoji potreba – kroz njih se pružaju i usluge poduprte od strane regionalnih, nacionalnih ili lokalnih financijskih izvora, promovira, organizira i implementira različite konferencije, studijska putovanja, istraživanja s ciljem poboljšanja kvalitete življenja i društvene integracije (Petričević T. 2013.).

## 6.2 Primjeri dobre prakse iz Hrvatske

Zadruga Poduzetnička mreža iz Osijeka osnovana je 05.06.2003.godine s nakanom da postane centar za razvitak poduzetništva, ali od prvog dana imali su zadrugu sa 7 zadrugara. Danas broje ukupno 9 zadrugara, od kojih je 3 stalno zaposlenih. U poslovnom planu koji se od godine u godinu nadopunjuje, vode računa da pokreću usluge poduzetnicima kako bi moglo djelotvorno početi s radom. U početku su to bile savjetodavne usluge pa do izrade poslovnih planova, investicijskih elaborata,



gospodarskih planova te edukacije poduzetnika u suradnji s resornim institucijama. Ovo je specifična i jedinstvena zadruga u RH koja ima podršku resornog ministarstva što im osigurava uvjete za poslovanje s jamstvom. Njihove djelatnosti su: pružanje savjetodavnih i konzultantskih pomoći poduzetnicima, izrada poslovnih planova, investicijskih elaborata, cost – benefit analiza, programa ukupnog razvoja (PUR), realizacija kreditnih i bespovratnih financijskih sredstava u resornim institucijama, suradnja s jedinicama lokalne uprave i samouprava u izradi i ostvarivanju razvojnih i poduzetničkih projekata, pružanje računovodstvenih i knjigovodstvenih usluga poduzetnicima, edukacija poduzetnika početnika i poduzetnika u fazi rasta i razvoja, organizacija seminara i individualnih edukacija, organizacija informativnih poduzetničkih tribina s aktualnom tematikom, pomaganje u prikupljanju dokumentacije u izradi projekata za pretpristupne fondove EU, izrada promidžbenih materijala za promociju poduzetništva u lokalnoj sredini ([http://www.zadruga.hr/images/stories/nova\\_zadruga/38%20broj.pdf](http://www.zadruga.hr/images/stories/nova_zadruga/38%20broj.pdf) 10.09.2014.).

Energetska zadruga „Otok Krk“ osnovana je 2012.godine inicijativom savjesnih otočana koji su imali jasan cilj: očuvanje okoliša, a vizija je da otok Krk postane energetska samodostatan otok. Zadrugu je osnovalo 19 zadrugara koji su izradili plan i program svog djelovanja koji se odnosi na permanentnu edukaciju stanovništva sa zadatkom stvaranja uvjeta za novi način dobivanja energije iz obnovljivih izvora. Zadruga nudi trajno rješenje problema putem prijelaza na iskorištavanja obnovljivih izvora. Uloga zadruge u toj problematici je višeznačajna, budući da pojedinac u postupcima uvođenja obnovljivih izvora energije i mjera energetske učinkovitosti nailazi na složene procese i u većini slučajeva teško prihvatljive financijske uvjete. Zadruga pri provedbi zacrtanog plana želi omogućiti svim pravnim i fizičkim osobama otoka Krka dostupnost energije od sunca ili vjetra, kako bi se umanjila ovisnost o sve skupljim fosilnim gorivima ([http://www.zadruga.hr/images/stories/nova\\_zadruga/38%20broj.pdf](http://www.zadruga.hr/images/stories/nova_zadruga/38%20broj.pdf) 10.09.2014.).

Poljoprivredno – gospodarska zadruga „Eko razvoj“ iz Petrinje osnovana je 2008.te se početnik 7 zadrugara razvila na današnjih 30-ak. Trenutno raspolažu s oko 30ha površine zemljišta. Cilj je posvetiti se ekološkoj proizvodnji voća, ali i ratarskih kultura što su prihvatili svi zadrugari. Proizvode autohtone proizvode koji se u tom području tradicionalno proizvode: lan, lavanda, med, kamilica, raž, heljda, soja te razno voće, a



najviše šljive. Zadruga posjeduje svu potrebnu mehanizacije za ratarsku proizvodnju i opremu kojom može osigurati kvalitetnu obradu zemljišta i očuvanje proizvoda. Stalno ulažu u edukaciju zadrugara kako bi se osigurali svi standardi i norme koje se traže u ekološkoj proizvodnji: izvornost, odgovarajuća gnojidba, čuvanje gotovih proizvoda i sl. Zadruga je dala velik dio u ostvarivanje projekta: „Eko zona za siguran posao na selu“ čime se nastoji osigurati proizvodnja i zadržavanje stanovništva te izjednačavanje uvjeta s onima u urbanim sredinama ([http://www.zadruga.hr/images/stories/nova\\_zadruga/37.pdf](http://www.zadruga.hr/images/stories/nova_zadruga/37.pdf) 10.09.2014.).

Učenička zadruga „Jabuka“ Gospodarske škole Čakovec osnovana je 1998.godine i okuplja dvadeset sekcija (dendrološka sekcija, povrćarska sekcija, voćarska sekcija, aranžerska sekcija, cvjećarska sekcija, vinarska sekcija, izrada odjevnih predmeta, izrada nakita, oslikavanje tekstila, izrada uporabnih i ukrasnih predmeta u posebnim tehnikama, kreativni frizer, likovna sekcija, slikarska sekcija. Cilj zadruge je proizvodnja i ostvarivanje novih vrijednosti koje se ostvaruju uobičajenim proizvodnim etapama: planiranje i pripremanje, proizvodnja, tržišno potvrđivanje na izložbeno – prodajnim štandovima. Zadruga je odgojno sredstvo kojim se razvijaju poduzetničke inicijative vježbama u ostvarivanju poslovnih zamisli. Uključivši više obrazovnih programa ove škole zaokružuje se više proizvodnih procesa kako bi se stvorio finalni proizvod. Na taj način učenici zadovoljavaju svoje individualne interese i potrebe, a voditelji sekcija profesionalno ih informiraju i usmjeravaju prema potrebama njihovih budućih zanimanja. Putem istraživačkih radova učenika i njihovih mentora, učenici se uvode u tehnike intelektualnog rada te se uspostavljaju razni oblici suradnje s gospodarskim tvrtkama i udrugama ([http://www.zadruga.hr/images/stories/nova\\_zadruga/38%20broj.pdf](http://www.zadruga.hr/images/stories/nova_zadruga/38%20broj.pdf) 10.09.2014.).

Socijalna zadruga Humana Nova sa sjedištem u Čakovcu potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih i inovativnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i strano tržište. Njihovi su proizvodi odgovor na stvarne potrebe korisnika. U svakom vlaknu proizvoda utkano je zadovoljstvo i dobrobit djelatnika, zadrugara, prirode i zajednice. Na taj način Zadruga aktivno doprinosi održivom razvoju lokalne zajednice, smanjenju siromaštva i očuvanju prirode. Osnivači i članovi zadruge su fizičke i pravne osobe, uz

Autonomni centar ACT i četiri udruge osoba s invaliditetom s područja Međimurske županije. Socijalna zadruga Humana Nova obavlja dvije glavne djelatnosti: poslove skupljanja (indirektno – partnerskim pristupom u suradnji s komunalnim poduzećima i direktno – od vrata do vrata u suradnji s drugim poslovnim subjektima odnosno neprofitnim organizacijama), sortiranja, uporabe rabljene odjeće i plasiranje iste na tržište putem greenware dućana u Čakovcu (u suradnji s Centrom na socijalnu skrb, s ciljem pružanja pomoći u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim osobama), poslove proizvodnje tekstila i odjeće korištenjem organskih, fair – trade materijala ([http://www.zadruga.hr/images/stories/nova\\_zadruga/38%20broj.pdf](http://www.zadruga.hr/images/stories/nova_zadruga/38%20broj.pdf) 10.09.2014.)

Obrtnička zadruga „Motivi“ osnovana je 2011.godine s ciljem promocije različitih koncepata razvoja poduzetništva. Zadruga se sastoji od 7 osnivača i članova te je registrirana na više od 30 djelatnosti, od uzgoja voća do bioterapije i izdavanja novina. Glavna djelatnost zadruge je osmišljavanje kreativnih ukrasnih i nosivih predmeta s ekološkim i etnografskim motivima. Njihov je cilj pomoću tradicionalnih, ali i modernih tehnika učiniti nešto novo, suvremeno i vrijedno pozornosti. Rad u zadruci temelji se na postulatima održivosti koja im je iznimno bitna u svim dimenzijama, od ekološke koju podupiru radom s prirodnim materijalima do ekonomske gdje samozapošljavanje čini bitan element ([http://www.zadruga.hr/images/stories/nova\\_zadruga/36.pdf](http://www.zadruga.hr/images/stories/nova_zadruga/36.pdf) 10.09.2014. )

### **6.3 Hrvatski savez zadruga**

Hrvatski savez zadruga samostalna je stručno poslovna organizacija zadruga, zadružnih saveza i ostalih članova koja promiče, usklađuje i zastupa njihove posebne i zajedničke interese.

Djelatnosti Hrvatskog saveza zadruga čine sljedeći poslovi i zadaci:

- nadzire primjenu zadružnih načela i vrednota u zadrugama i zadružnim savezima i daje mišljenje,
- promiče zadruga i zadrugarstvo i štiti interese zadrugara, zadruga i ostalih članova,

- promiče i zastupa interese zadruga i ostalih članova pred tijelima državne uprave (ministarstva, Vlada RH, Hrvatski sabor itd.), jedinicama lokalne i regionalne samouprave i drugim institucijama,
- potiče, razvija i štiti zadružna načela i vrednote,
- brine o provođenju zadružnih načela i vrednota u zadrugama i zadružnim savezima,
- potiče, koordinira, pomaže i savjetuje u primjeni zadružnih načela i vrednota u zadrugama i zadružnim savezima,
- organizira i provodi izobrazbu stručnih osoba za nadzor primjene zadružnih načela u zadrugama i zadružnim savezima,
- daje mišljenje o postupanju zadruga prema Zakonu o zadrugama,
- pruža stručnu pomoć zadrugama i ostalim članovima,
- organizira i provodi stručno osposobljavanje i savjetovanja iz područja zadrugarstva,
- organizira i obavlja poslove u području obrazovanja zadružnog menadžmenta,
- organizira seminare i stručna predavanja o zadrugarstvu,
- vodi evidenciju zadruga i evidenciju ostalih članova,
- vodi evidenciju o proizvodima i uslugama zadruga,
- analizira prikupljene podatke i sastavlja prijedloge za unaprjeđenje poslovanja zadruga,
- kod donošenja propisa od interesa za zadrugarstvo, sudjeluje u radu radnih skupina kod izrade zakonskih i podzakonskih akata, daje mišljenje i primjedbe na prijedloge zakona i podzakonskih akata,
- daje mišljenja i prijedloge državnim tijelima kod donošenja propisa iz područja zadrugarstva te mjera ekonomske, socijalne i porezne politike vezanih uz zadrugarstvo,

- surađuje s lokalnom zajednicom vezano za imovinu zadruga sukladno Zakonu o zadrugama,
- izdaje biltene, časopise i druge stručne literature za potrebe zadrugarstva i u svrhu promidžbe zadrugarstva i učeničkog zadrugarstva,
- promiče suradnju članova radi njihovog povezivanja, uspostave i razvoja poslovnih odnosa na domaćem i inozemnom tržištu,
- promiče zadružne proizvode i usluge,
- potiče nastupe zadruga na sajmovima u zemlji i inozemstvu,
- organizira zadružne gospodarske, kulturne, umjetničke, humanitarne i druge zadružne aktivnosti,
- provodi međunarodnu suradnju, zastupanje u zemlji i inozemstvu,
- promiče interese članova u inozemstvu,
- uspostavlja i razvija sve vrste poslovnih odnosa na domaćem i inozemnom tržištu,
- procjenjuje mogućnost i uvjete razvoja zadrugarstva te potiče istraživanja u zadrugarstvu,
- sudjeluje u izradi gospodarskog sustava i mjera ekonomske politike,
- sudjeluje u provođenju programa razvoja zadrugarstva,
- izvješćuje javnost o zadrugama i zadrugarstvu,
- daje mišljenje na statut zadružnih saveza ( <http://www.zadruge.hr/> 10.09.2014.)

Članice Hrvatskoj saveza zadruga su zadruge sa sjedištem na području RH koje su temeljem Zakona o zadrugama obvezne članice Hrvatskog saveza zadruga, a člansgtvo stječu danom upisa u sudski registar. Članovi Hrvatskoj saveza zadruga dragovoljno mogu biti i druge fizičke i pravne osobe i organizacije koje obavljaju društvenu

djelatnost, profesionalna i stručna društva i udruženja, te druge organizacije koje svojom djelatnošću unaprjeđuju rad i poslovanje članova HSZ i promiču i unaprjeđuju zadrugarstvo.

U djelovanju HSZ važno je istaknuti dva problema vezano uz stručnu poslovnu organizaciju zadruga i zadružnih saveza osnovanu radi promicanja, usklađivanja i zastupanja interesa zadrugara, zadruga i zadružnih saveza: članstvo zadruga u HSZ obvezno je i prisilno sukladno zakonu i tom se odredbom izravno krši jedno od temeljnih načela zadrugarstva koje govori o dragovoljnom o otvorenom članstvu te HSZ danas nema razvijenih kapaciteta da bi se mogao nositi s izazovima koji su postavljeni pred njega u smislu implementacije novog Zakona o zadrugama. HSZ treba postati partner svim zadrugama, suradnik na mnogim poljima razvoja i relevantan zagovaratelj promjena i prilagodni zakonodavnih okvira koji bi omogućio rapidniji i održiviji razvoj zadruga.(Petričević,2013.).

#### **6.4 Međunarodni savez zadruga**

Međunarodni zadružni savez - ICA je nezavisna, nevladina organizacija koja objedinjuje, predstavlja i pruža usluge zadrugama diljem svijeta.

ICA je osnovana u Londonu 1895.god. Njeni članovi su nacionalne i međunarodne zadružne organizacije svih sektora djelatnosti, uključujući poljoprivredu, bankarstvo, energiju, industriju, osiguranje, ribarstvo, stanogradnju, turizam i potrošački sektor. ICA ima više od 240 organizacija članica iz više od 100 zemalja, predstavljajući više od 800 milijuna pojedinaca.

Osnovni ciljevi ICA-e su:

- promicanje, zastupanje i jačanje zadružnog pokreta
- razvoj organizacija i ljudskih resursa,
- lobiranje prema vladama radi stvaranja povoljnog okruženja za razvoj zadruga,
- poslovno povezivanje, te razmjena iskustava i znanja,

- mobiliziranje financijskih resursa u korist zadružnog razvoja (<http://www.zadruge.hr/> 10.09.2014.)

1946. ICA je bila jedna od prvih ne-vladinih organizacija kojoj je priznat status savjetnika Ujedinjenih naroda. Danas je taj status također visoko priznat.

## 7. ZAKLJUČAK

S obzirom na temelje i tradiciju zadrugarstva, a u skladu s europskom politikom i promocijom načela socijalne ekonomije, razvoj zadrugarstva ostvarit će velike rezultate. Potrebno je uložiti velike napore u prilagođavanju zakona kako bi se određenim povlasticama potaknulo osnivanje novih zadruga, ali i u razvoj gospodarskih subjekata koji svoje poslovanje temelje na zadružnim principima. Potrebno je učiniti promotivne napore i edukacijske aktivnosti kako bi se pridonijelo razumijevanju potencijala zadruga i kako bi se shvatila njihova integrativna poveznica ekonomije i društva. Kako se vidi iz prikazanih i obrađenih podataka, RH zaostaje po pitanju broja zadrugara i zaposlenih u sektoru zadrugarstva. Prostor za rast sektora zadrugarstva je velik i ima izuzetno snažan potencijal te socio – ekonomski značaj. Postojanje i djelovanje zadruga pridonosi nekoliko bitnih segmenata zadrugarstva. Kvalitetna povezanost i upravljanje zadrugama dovodi do bolje poslovne učinkovitosti članova zadruga i mogućnosti bržeg i boljeg razvoja. Udruživanje članova u zadruge povećava pregovaračke sposobnosti te osnažuje zadrugare u pokušaju izlaska na nova tržišta te poboljšanjem tehnološke i inovacijske osnovice putem objedinjavanja stručnih, marketinških i istraživačkih službi pridonosi povećanju konkurentnosti. Veća konkurentnost otvara mogućnost izlaska na međunarodno tržište malim proizvođačima te se time doprinosi poboljšanju vanjskotrgovinske bilance RH zbog čega je poticanje razvoja zadrugarstva nacionalni i strateški interes. Udruživanje u zadruge može otvoriti vrata mnogim malim poduzetnicima da izađu na nova tržišta, prošire proizvodnju, poboljšaju profitabilnost i kvalitetu proizvoda, osiguraju radna mjesta, proširuju društvenu suradnju te se zbog toga može reći da poticanje zadrugarstva i socijalne ekonomije pridonosi ostvarenju socijalno osjetljivijeg modela ukupnog ekonomskog razvoja. Osim toga, potrebno je izgraditi održiv i participativan model izobrazbe i promocije socijalnog zadrugarstva, a same

socijalne zadruge trebaju surađivati te se usredotočiti na rad po uzoru na primjere dobre prakse u RH i svijetu.

## 8. LITERATURA

Knjige i članci:

Kavaš A., Milošević G. i Radej B. (2013.) Socijalno poduzetništvo: novi izazovi i perspektive, Murska Sobota, Mozaik

Bošnjak N., Brkić I. (2009.) Bolji put, dobra praksa socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj, Osijek, Udruga za kreativan razvoj Slap

Hagedorn, Konrad (2012.) Natural Resource Management: the Role of Co-operative Institutions and Governance, Venice

Hansmann, Henry B. (2012.) All Firms are Cooperatives – and so are Governments, Venice

Munkner, Hans – H. (2012.) Worldwide Regulation of Co-operative Societies: An Overview, Venice

Babić Z. (2011.) „Zadugarstvo i socijalna ekonomija u Hrvatskoj“, Zagreb, Hrvatski savez zadruga, str. 11-77

Borzaga C. i Galera G. (2012.) „Promicanje razumijevanja zadruga u stvaranju boljeg svijeta“, Zagreb, EURICSE i ICA, str 6-30

Đukan M. i suradnici (2013.) „Priručnik za osnivanje energetske zadruga“, Čakovec, Heinrich Boll Stiftung, str. 10-14

Gausden T. i suradnici (2006.-2008.) „Vodič za uspješno poslovanje radničkih zadruga“, CO-operatives, UK

Petričević T. (2013.) „Socijalno poduzetništvo – novi izazovi i inicijative“ U: Socijalne zadruga kao nositeljice razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, Murska Sobota, Mozaik, str 77-91

Bolić, J (2013.) „Zadruga poduzetnička mreža – zadruga u funkciji poduzetništva“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 38, str 10

Bolić, J. (2013) „Humana Nova, Čakovec – socijalne zadruga – odraz moralnih vrijednosti društva“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 38, str 11

Bolić, J. (2013) „Krk, potaknuti brži razvoj energetskih zadruga, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 38, str 14

Tratnik M. (2013.) „Zadruga kao zamjena za posrnula društva kapitala“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 38, str 26

Kuš S. i Nedanov A. (2013.) „Zadružno poduzetništvo i socijalna ekonomija“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 38, str 27

Bolić J. (2013.) „PGZ Eko razvoj, Petrinja – zadruga mijenja sliku svoga kraja“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 37, str 11

Bolić J. (2013.) „BIZImpact II i Poduzetnički impuls 2013“, *Nova zadruga*, 1848-3704, br 37, str 22

Barbarić J. i Nedanov A. (2013.) „Važnost socijalnog kapitala u zadružnom poduzetništvu“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 37, str 26 i 27

Tratnik M. (2013.) „Zadruga i zadružna načela poslovanja“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 37, str 28

Bolić J. (2013.) „Uspostavljanje obrazovanja u zadružnom sustavu“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 36, str 6-8

Unukić N. (2013.) „Obrtnička zadruga Motivi – bogatstvo i širina djelatnosti“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 36, str 17



Tratnik M. (2013.) „Je li zadruga poduzetnička organizacija ljudskog lica“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 36, str 18

Gelo R. i Jurišić Ž. (2013.) „EU fondovi nakon pristupanja Europskoj uniji“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 36, str 24 i 25

Tratnik M. (2013.) „Uloga zadruge kao outsourcing poslovnog čimbenika“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 35, str 17

Tratnik M. (2013.) „Uloga zadruge u gospodarstvu“, *Nova Zadruga*, 1848-3704, br 35, str 25

#### Internet izvori:

Hrvatski savez zadruga, Analiza zadružnog sustava do 31.12.2013.  
<http://www.zadruga.hr/images/stories/pdf/Analiza%2031.12.2013%20-KONACNO.pdf>  
(01.09.2014.)

Cooperatives Europe, Jeste li za suradnju?  
<http://www.zadruga.hr/images/stories/za%20EU/flyercooperatives-europe.pdf>  
(05.09.2014.)

Cooperatives Europe, Zadruga za Europu: zajedno idemo naprijed  
[http://www.zadruga.hr/images/stories/za%20EU/coopseurope\\_brosura\\_final.pdf](http://www.zadruga.hr/images/stories/za%20EU/coopseurope_brosura_final.pdf)  
(05.09.2014.)

Cooperatives UK, Vodič za uspješno poslovanje radničkih zadruga  
<http://www.zadruga.hr/images/stories/KodeksCoop.pdf> (06.09.2014.)

<http://www.zadruga.hr> (01.09.2014.)

Hrvatska udruga poslovnih žena, Zadruga kao model udruživanja  
[http://www.krug.com.hr/data/1328091031\\_57\\_ostala\\_datoteka\\_zadruga.pdf](http://www.krug.com.hr/data/1328091031_57_ostala_datoteka_zadruga.pdf) (06.09.2014.)

Zakon o zadrugama <http://www.propisi.hr/print.php?id=5714> (01.09.2014.)

Poduzetnički centar pakrac, Zadruge [http://www.pc-pakrac.hr/cmslike/ostalo\\_publicacije2prilog1.pdf](http://www.pc-pakrac.hr/cmslike/ostalo_publicacije2prilog1.pdf) (01.09.2014.)

Ministarstvo poduzetništva i obrta, Poduzetnički impuls, <http://www.minpo.hr/default.aspx?id=544> (06.09.2014.)